开启未来零售业的**新思维**和**新模式**

互联网+时代**助推**零售企业**成功转型**实战手册

前瞻性提出“零售企业从经营产品转向经营顾客关系”

解决电商“落地”及实体企业“触电”难题

构建O2O/OSO全渠道整合模式，开启零售4.0时代

《销售与市场》杂志社社长李颖生 作序推荐

互联网+零售

移动互联，无缝对接

王晓锋 张永强 吴笑一 著

零售4.0时代



中信出版集团 · CHINACITICPRESS

版权信息

书名:零售4.0时代

作者:王晓锋 张永强 吴笑一

ISBN:9787508652078

中信出版集团制作发行

版权所有•侵权必究

序 无缝零售——零售业的现在和未来

消费者主权时代已经来临。

互联网技术的突破与创新，彻底改变了消费者的行为方式和购物模式，使得消费者拥有了极其广泛的信息来源和前所未有的选择权，消费者购物也开始呈现全渠道、全天候、个性化的特点。作为SoLoMo（社交＋本地＋移动）型消费群体，消费者们会经常通过在多个线上线下渠道频繁切换的方式完成商品挑选、购物决策和交易购买。

面对消费者之变，零售企业应如何应对？实践证明，建立无缝零售模式是正确的选择。无缝零售就是零售企业为了适应消费者主权时代，将线上线下各种渠道资源进行整合，为满足消费者需求、提升消费者体验和提高商家品牌形象，而实践的一种经营战略。

技术进步推动消费者主权时代的到来

科技进步日新月异，而互联网技术的突破与创新，无疑是其中最大的亮点之一。在硬件方面，以智能手机、平板电脑为代表的智能终端设备全民大普及，高科技产品及应用不断投向市场；在软件方面，3G网络方兴未艾，4G网络闪亮登场，各种智能操作系统、APP开发及应用层出不穷，“云计算”“大数据”等已然成为新时期最热门的词汇；在相关技术的开发及应用方面，商品数字化技术（二维码）、移动支付技术、基于位置的服务（LBS）等不断地渗透到人类的生产和生活的方方面面。

互联网技术的突破与创新，影响和改变了消费者的购买行为特征。

我们经常看到这样的生活场景：张三在书店里看到一本书，书店不打折，他拿出手机扫描一下该书的条形码，手机里出现了该书的信息以及购买渠道，网上的价格非常便宜，于是他在网上下了单，第二天就收到了书。李四计划购买一台空调度夏，他首先在网上选好型号，由于不确定该型号的外观尺寸、性能等，他趁周末来到电器城，详细了解了一番，之后回到家放心地下了单。王五和他女朋友周末到某大型购物中心逛街，一起吃完午餐后，他们还想看一场电影再回家。王五拿出手机，登录高德地图客户端，通过“附近影院”和“热映电影”了解到附近电影院正在上映的电影，他还通过在线快速选座预订了座位，并通过支付宝在线进行支付。

……

总之，互联网技术的突破与创新，使消费者的购买行为发生了极大的变化。他们倾向于通过社交媒体网络接收和了解信息，并热衷于和他人分享互动；他们追求网络空间的自由、平等与开放；他们希望购物不受时间、空间等的限制，期待能24小时随时随地购物；他们追求极致的购买体验，是个性化的消费者。

在早些时候，甲骨文公司面向18～60岁的消费者进行了一次以“体验式零售演变”为题的市场调研。结果显示，54%的受访者认为个性化非常重要。在中国，消费者的个性化需求更加凸显，87%的受访者都认为个性化很重要。从调查中还可以了解到，当前消费者的个性化需求主要体现在希望通过移动设备获得便利的电子商务体验，购物车可以跨越所有购物渠道，以及购物能够得到快速响应。

建立无缝零售模式，更好地适应消费者主权时代

为了更深入地了解中国消费者，德勤公司在2014年展开了多角度的调研，包括在中国主要的一二线城市进行问卷调查，对多名消费者进行深入访谈，以及进行神秘访客调查等。之后在总结对26位消费品及零售业企业主管的访谈，以及综合分析国内外17家领先企业案例的基础上，德勤公司给出了对中国消费者的客户体验的更深入的观察结论。

其中一个主要发现是：中国消费者对于客户体验的要求已大幅提升，但中国企业普遍未能跟上变化的步伐。

而以消费者为中心建立无缝零售模式，能为消费者提供更好的购买体验。消费者在购物过程中感受到的便利性、快捷性、经济性等，会使购物成为一种乐趣。

建立和完善无缝零售模式三部曲

上海六韬三略营销咨询机构（以下简称“六韬三略”）在长期从事零售咨询实践和理论研究的过程中总结出，在互联网时代，对零售企业最重要的就是经营好消费者关系，即建立和完善无缝零售模式三部曲：首先是建立全渠道，找到消费者；其次是提升他们的购买体验；最后是强化和他们的关联，即实现从“弱关系”到“强关系”的转变。简言之，找到消费者，提升他们的体验，强化与他们的关联。

建立全渠道，找到消费者

移动互联网的实质，就是实现企业和消费者之间接触的广度和深度的最大化，要做到这一点，一是使触点数量不断增多，二是不断强化触及深度和互动性。

在传统的互联网时代，电子商务无论其增长速度有多快，都要面临“增长的极限”。这个极限是由传统互联网的特性决定的——个人电脑的非移动性决定了顾客与厂商之间的触点及交易、支付方式最终是有限的。但是在移动互联网时代，这个“增长的极限”被打破了。日益强大的移动终端及其应用，为顾客提供了全息化触点。

> 围绕一个消费者，整合线上线下各种资源，打通和他接触的N种触点，为他提供n种无差别一致性的服务，这就是所谓的“全渠道1＋N＋n”模式。

所谓“打通”，一是打通多种购买渠道，把产品推送给消费者；二是打通多种新型媒介通道，把信息推送到消费者面前。

打通多种购买渠道，即根据消费者全天候、全渠道、个性化的购买习惯（他们希望随时随地购物），为他们打造各种购物的路径，包括实体店、网店、移动终端、社交商店等，让消费者无论在何时何地，只要有购物的需求，就能够随时随地购买，让商家的商品把消费者“包围”。

打通多种新型媒介通道，即在消费者获取信息的路径上，建立全方位的媒介或信息触点。我们知道，现在的消费者更偏好于通过搜索引擎、社交媒体网络了解产品和商家的信息，他们大量地“聚集”在社交网络平台上。那么作为零售企业而言，一方面，在沟通的理念上，不能像过去那样以自我为中心，而是要更多地倾听消费者的声音，要以更加开放的心态，将自己放在一个和消费者平等的位置上，就像小米那样，与消费者做朋友；另一方面，在具体的操作层面，要注重通过社交媒体平台（如QQ空间、微博、微信、社区论坛等）推广自己的产品与服务，同时要十分珍惜自己在社交网络上的口碑。

和消费者建立N种触点，把商品呈现在他们面前，把信息推送到他们眼前，这只是第一步，更重要的是要为他们提供高品质无差别一致性的n种服务。

利用大数据，提升消费者体验，实现个性化服务

在互联网时代，消费者在互联网上留下的“蛛丝马迹”都能够被大数据技术

全部采集，通过对其进行分析和利用，这种技术能够准确地判断消费者的购买心理和行为特征，从而能够提供更为个性化的服务。亚马逊公司创始人杰夫·贝佐斯曾说过，如果我的网站上有100万个顾客，我就应该有100万个商店。在互联网时代，这成为可能。

在现实生活中，我们常见的营销方式有定向给会员发布信息，例如通过手机短信、邮件、微信、微博等平台不定期地发布新品上市信息、打折促销信息等。

这只是精准营销的基础应用，而互联网还能根据消费者的行为特征大致判断他们会有什么其他的购买需求。例如，某顾客在网站买了一本《营销管理》，网站同时会自动提醒他买了这本书的人还有70%买了《品牌资产管理》一书。又比如，当某消费者买了一件NBA球衣时，网站会自动推荐一款关联的其他产品，如篮球鞋、篮球等。

大数据还能做得更多，例如从你在某一款商品的页面逗留的时间多少，来判断你潜在的购买意图。

在未来，随着大数据的分析越来越精准，应用越来越科学，甚至当你一打开手机，就会看到自己喜欢的商品和服务出现在你眼前。为什么这些网站如此了解你的需求？很可能是因为你在微信朋友圈里和朋友一起讨论过该品牌的产品。

打造粉丝经济，强化关联

互联网是一个公平、透明、人人平等的“虚拟社会”，互联网时代也是人人制造、人人创意、人人设计、人人营销、人人消费的“Me”（我）时代。人们非常注重口碑效应，也十分注重信息的分享与实时的互动。如果说过去的品牌传播方程式是“品牌主—大众媒体—消费者—购买行为—品牌销量拉动”，那么现在无疑必须考量由大众媒体到消费者自媒体的引导路径，其传播链条可能是“产品或品牌的正负面体验—消费者自媒体—大众媒体—品牌”，品牌传播的效果充满了不确定性，品牌的传播和推广必须考虑与社交网络的结合。

品牌传播必须植根于互联网土壤，强化内容营销，通过多样化的内容形式、多渠道的传播路径，从个人电脑端到移动端，创作符合品牌成长阶段需求的要素，旨在推动企业的品牌粉丝群建设，把“弱关系”变成“强关系”，打造持续发酵的口碑效应。

无缝零售——零售业的现在和未来

在互联网科技高速发展的今天，无缝零售是零售企业转型的必然选择。可是具体怎么操作，大家一头雾水，本书的出版，对人们了解无缝零售将有所帮助。

本书系统全面、内容翔实、理论扎实、逻辑清晰、语言通俗易懂，尤其是本书的核心观点（即建立和完善无缝零售模式三部曲）非常具有理论和实践价值，相信此书对零售企业如何建立无缝零售模式有一定的现实指导意义。

是为序。

李颖生，《销售与市场》杂志创办人、社长兼总编辑

前言 助推传统零售成功走向无缝零售

2013年伊始，“互联网思维”一词便不绝于耳，到2014年，俨然已成社会热词。

有人兴奋，摩拳擦掌，也有人忧心，异常焦虑。何为互联网思维，在此暂且不论，但移动互联网浪潮已然以势不可当之势袭来，所有产业将互联网化业已成为无可争议的事实。

众所周知，电商的崛起使传统零售业经历了一轮前所未有的格局之变，曾过度倚重于实体店的传统企业因实体店角色的改变而开始寻找转型之路，在经历了单渠道、多渠道、跨渠道的发展后，“全渠道”成为零售企业在移动互联网时代的新选择。如今的消费者已经成为不间断购物的顾客，他们使用网络、出入门店，并且通过微博、微信等社交网络保持联系，想要吸引这些消费者，传统零售商必须不断变革，经历数字化转型，进而成为“无缝零售商”。

移动互联网对传统零售的冲击在哪里

不可否认，移动互联网的高速发展给传统零售带来了很大冲击，我们首先应该认识到这种冲击的根源是移动互联网对消费者购物行为和心理的影响和改变。随着当当、京东、1号店和天猫等网商成为业界新宠，越来越多的消费者从网上甚至移动端购物，这给传统实体零售企业造成了非常大的分流。

截至2014年6月，我国网络购物用户规模已达到3.32亿，较2013年年底增加了2962万人，半年度增长率为9.8%。与此同时，移动商务市场潜力继续释放，手机购物在移动商务市场发展迅速。目前，中国移动互联网网民已经达到6.5亿，接近个人电脑网民数量；预计2017年4G用户数将达到4.3亿。2013年中国移动购物市场规模达1696亿元，同比增长168%，高于网络购物增长比例；中国移动购物市场规模占网络购物市场规模的比重从2011年的1.5%增加到2013年的9.2%。

受移动互联网影响，消费者的购物行为和心理特征主要有如下改变：

（1）信息渠道多元化，随时随地都能了解商家信息。

（2）购物渠道选择多元化，购物不再是非要“进店”不可。

（3）消费需求多元化，顾客开始学会提要求，需求开始主导市场。

（4）体验方式多元化，顾客越发难侍候，顾客体验成关键。

多元化形成的海量信息，让消费者在市场中有了更多的选择，却让传统零售企业在寻找消费者时束手无策、迷失方向。与此同时，传统零售企业的各项经营管理成本有增无减，企业的销售额和利润持续走低，经营越发困难，生存与发展都面临着严峻挑战！

传统零售企业应如何应对冲击拥抱移动互联网

面对消费者购物行为的改变，以及经营困境的出现，很多零售企业在经历数字化转型后，由传统零售商转变为零售4.0时代的“无缝零售商”。所谓零售4.0，就是以消费者为中心，对尽可能多的零售渠道进行组合和整合，以满足顾客购物、娱乐和社交的综合体验需求，其中全渠道体验、信息化数据管理以及个性化互动营销成为围绕消费者实现“无缝零售”的关键。

第一，消除渠道间壁垒，以全渠道体验重构顾客关系，满足顾客不间断的购物需求。

在数字化潮流的影响下，消费者渴望不间断地购物。特别是对于拥有多个移动设备的年轻一代，随时随地在不同设备之间、在线上线下切换已如饮水般自然。对他们而言，线上与线下已经没有边界和顺序之分，“无缝”已经根植于心。对此，零售商须整合不同渠道，消除各个渠道间的壁垒，这将促进消费者更多购买行为的完成。

零售4.0时代的渠道类型不仅包括有形店铺（实体店铺、服务网点），还包括无形店铺（上门直销、直邮、电话购物、电视商场、网店、手机商店）以及信息媒体（网站、呼叫中心、社交媒体、电子邮件、微博、微信）等，打通全渠道，便于为消费者提供无缝一致性的全流程体验。

近年来，很多零售商一直在讨论“全渠道零售”，这个行业术语指的是零售商可以在实体和数字商店之间无缝转换，这是很多零售商梦寐以求的目标。当下，一些零售商早已行动，例如顾客在进入史泰博的“全渠道商店”后，可通过线上线下多种渠道了解商品信息，完成购买行为。而且有趣的是，纯线上零售商也同样在考虑“全渠道零售”，例如亚马逊等电子商务品牌正在设立线下展示间、实体店，原因是为线上销售产品开设实体店可产生积极的协同效应。

据埃森哲对中国零售商全渠道零售能力的调查结果显示，63%的传统零售商已开展多渠道零售。受调查企业中的61%已拥有独立门户网店，超过半数（52%）已在第三方平台开设了网店，30%已有移动客户端。

不过，从调查结果来看，鲜有国内零售商是完完全全的“全渠道零售”，即能在库存、预算、薪酬和销售/采购流程各方面实现完全的整合。因此，全渠道之路依然是在摸索中前行。

第二，推动信息化建设，采集、分析消费者大数据，利用大数据更准确地了解消费者，洞察其需求，实现精准营销和精细管理。

对于零售行业，如何维持并提高消费者的忠诚度是一大挑战。

在数字时代，顾客忠诚度的主要源动力依然是价格合理、产品种类丰富以及多年积累的信任感，这些是致使消费者不断重复回店的关键，而信息技术的导入将明显有助于准确地了解、研究消费者的购物行为，提升顾客忠诚度。因此，零售企业可将每个顾客在全渠道（包括实体店、网店、移动商店、社交网络等）的数据碎片汇聚起来，绘制出每个顾客的完整的购物云图。

无论是对实体店、纯电商企业，还是对正在寻求线上线下融合的零售企业，抓住消费者需求并分析其生活消费轨迹（例如通过顾客的社交账号搜索特定顾客的生活轨迹，在他每天晒出的图片、文字中找到其喜好及关心的事情）都已成为一项重要的工作。

企业通过对消费者大数据的收集、整理和挖掘，能够深入地洞察消费者的个性化需求，提供更符合消费者期待的商品与服务，实现精准营销。例如耐克通过“NIKE＋Running”（NIKE＋跑步）、运动腕带、“NIKE＋Move”（NIKE＋移动）等工具采集用户运动数据并挖掘其中隐藏的巨大价值，可以帮助设计师和产品经理们设计出更加贴合消费者需求的产品，并实现更加精准的广告投放。

第三，建立个性化互动营销，在顾客与企业间建立端到端敏捷反应链条，让企业直接与用户亲密接触、互动，让双方成为朋友，以促进更多的购买行为。

相对于获得新客户，失去客户则显得更为容易。

所以，在这个时代做好粉丝经营是事半功倍的——谁掌握了粉丝，谁就找到了致富的金矿。例如，苹果公司在全世界拥有众多粉丝，“苹果粉”虔诚地迷恋公司的产品，每有新品发布，很多人会彻夜排队，粉丝如此追捧，

公司想不赚钱都难。

埃森哲的一项调查显示，中国消费者非常乐意接受个性化互动的机会。79%的消费者表示，只要有助于提供真正的个性化服务，他们不介意向零售商提供个人信息；80%的消费者表示，如果有人提供个性化的订购/配送计划，他们会增加购买量。研究还发现，最能够影响消费者购买决策的促销方式是个性化的店内折扣和通过电子邮件发送的优惠券，而通过APP进行的个性化促销的作用也越来越大。因此，零售商需要与消费者进行多维度、多方式的个性化互动，这样才能有效促进消费者的购买行为。

个性化互动必然具有“定制性”的特点，如何才能提供消费者所想要的互动，这不仅考验零售商的数据收集能力，更考验其数据分析能力，上述调查结果显示，只有13%的零售商有能力对多渠道消费者进行深入的数据整合分析。

因此，零售企业还需要在数据收集和分析能力方面持续改进。

在垂直零售连锁领域，理论加实践能推动传统零售走向无缝零售

在2014年，我参与了不少零售连锁行业的营销论坛/峰会，切身感受到了传统零售连锁企业在当下互联网浪潮中遇到的困惑。面对交流中的人们所流露出的迷茫与焦虑，我当时就在心里做出一个决定：把六韬三略这么多年在零售连锁咨询领域的实践及理论研究成果总结成册，为处在“黎明前的黑暗”中的零售企业提供参考，希望能够给它们带来一些启发，帮助它们更好地实现在移动互联网时代的转型升级与突破创新。

同时，为了更好地助推零售连锁企业的数字化转型，我们联手上海九逸科技公司，以无缝零售的思想与IT技术构建零售移动端的信息中枢——业绩通软件，用思想无缝实现企业与员工之间的沟通管理，用技术无缝实现品牌与顾客之间的关系经营，既打通企业资源规划数据连接，又打通微信朋友圈——通过手机端，对内处理如业绩报表、在线培训/考核、陈列、促销等内控流程；对外管理顾客/会员/粉丝，经营顾客关系，拉近粉丝与品牌之间的距离，包括预约销售，提前发放红包和优惠券等，由此实现店内店外一致性购物体验的提升。在不久的将来甚至可以实现用户只要用手机扫描店内、户外、电梯、杂志等广告中出现的二维码，就能完整掌握各种产品信息，在选中满意的商品后，直接下单，之后由零售连锁企业完成接单程序，将商品直接送到客户家，真正打通O2O（线上到线下）。

在过去的一年，我们看到落后于时代、不做改变者已经深陷困境。

现在努力，还来得及。

在撰写此书的过程中，我有幸收到联想集团的邀约，受聘于联想零售执行委员会，出任联想零售执行委员会专家委员，在此感谢联想执行委员会的领导及各位执委，本人非常珍惜每一次大家共同工作的美好时光。期间我也走访了大量终端门店，不断革新自己的零售观念，探索找寻新的零售经营方法和手段，希望能为联想实现“成为中国IT连锁领域楷模”这一愿景尽一份力。

最后，感谢自我从事零售事业以来的合作伙伴们，一起探讨的朋友，一起探索的同事，感谢你们，书中的每一个字与每一个想法都有你们的付出与支持，在此一一道谢！

期待本书能助力更多零售连锁企业在移动互联网时代成功实现转型升级和突破创新，以迎接新的辉煌和更大的成功！

王晓锋

第一章 移动互联时代，无缝零售袭来

互联网带来了

·全新的“以消费者为中心”的思维模式

·更多的人性化的产品、服务和体验

·效率、公平、便利

·渗透到人类生活的方方面面，带来了全新的生活方式

互联网改变了

·消费者力量占比

·人们获取资讯的方式

·消费者的购买行为模式

·传统产业的经营模式，020模式是必然选择

·企业的经营理念和组织结构，市场导向、用户思维成为必然

互联网是一场新的革命，最终它会像第一次工业革命发明的蒸汽机和第二次工业革命发明的电力一样，成为各行业重要且最基础的应用，大幅地提高生产力，改善生产关系，推动社会物质文明和精神文明不断进步，从而对人类社会产生深远的影响。

互联网正在影响、改变甚至颠覆各行业，它给各行业注入了新的发展动力，激发出各行业的活力，提高了企业的生产经营管理效率和水平。

从某些角度来看，移动互联网才是真正的互联网。统计数据显示，中国移动互联网网民已经达到6.5亿，接近个人电脑网民的数量。从使用时间来看，因为有了移动智能设备，现在的人们几乎是24小时在线（远超出人们

对电脑的使用时间），手机俨然成为人体器官的一个延伸。

在移动互联网时代，越来越多的消费者需求与市场供应被移动互联网连接起来了，这给各行各业带来了巨大的冲击，随之也产生了大量的新机会。“互联网＋”模式开始在各个行业涌现。“＋媒体”颠覆了传统传媒业，“＋通信”改变了人们过去的联络方式，“＋银行业”（即互联网金融）让传统银行感到了不安。平安保险董事长马明哲曾预测，未来十年现金和信用卡将消失一半。

然而，虽然互联网正在影响、改变甚至颠覆着几乎每一个行业，但或许没有哪一个行业比零售业经历的变革更为彻底。互联网近乎全球的覆盖范围以及智能手机的迅速普及使我们的购物方式以及零售商的竞争方式都发生了数不胜数的改变。

智能手机等移动终端设备的大量普及，无线网络的广泛覆盖，在线支付技术、商品数字化技术的蓬勃兴起，使得消费者无论通过实体店、电脑、智能手机或平板电脑，都能随时轻松上网购物。人们购物再无时间和地域的限制，这开启了零售业线上线下虚实集成的新格局，使得零售业态大幅地往前推进，最终进入零售4.0新时代。

消费者渴望不间断地购物，特别是那些拥有多个移动设备的年轻一代。相当比例的消费者已经形成新的购物习惯，对他们而言，线上与线下已经没有边界和顺序之分，“无缝”已经根植于心。1/3的消费者认为零售商最需要提高的是一体化的消费者购物体验。

想要吸引这些消费者，传统零售商必须不断变革，经历数字化转型，成为“无缝零售商”。零售商通过整合不同的渠道，消除各个渠道间的壁垒，将促进消费者更多购买行为的完成。

互联网带来了什么

> 互联网的兴起是一场革命。互联网给人类社会带来了太多改变，已经深刻地影响到人类生产和生活的方方面面。央视大型纪录片《互联网时代》中曾这样描述：“互联网给人类带来的影响，并不亚于17世纪发生在英国的工业革命。”另有互联网权威这样说道：“互联网将和水、空气一样，成为人类生产生活中不可或缺的东西，它的巨大价值可与煤、石油、天然气等媲美。”另据未来语言学家凯文·凯利说：“互联网对人类的影响才刚刚开始。”

互联网带来了全新的“以消费者为中心”的思维模式

全新的“以消费者为中心”的思维模式是互联网带给人类的最有价值的部分。互联网社会是一个更加扁平化、更加透明、更加平等的社会。对于消费者而言，还意味着多元化的选择。

以前，企业或组织的思维模式通常是这样：我生产什么你就用什么，我卖什么你就买什么，我提供什么服务你就用什么服务！这是“以我为中心”的思维模式，对消费者的需求、感受、消费体验关注得并不多。消费者喜不喜欢这个产品，用得是否顺手，感受好不好，企业并不知道。消费者面对的选择有限，只能被动无奈地接受。即使不喜欢产品，体验不好，感受也不好，也没有什么办法。

但是在互联网时代，由于商品和服务的极大丰富，购物渠道的多元化，消费者面临着空前多的选择。举个简单的例子，小王在一幢5A级写字楼上班，他有多种午餐选择：可以去楼下吃麻辣烫、酸辣粉，还可以吃炒菜米饭、面食等。同时，他还可以通过手机APP或电脑在线订餐，这之间的转换成本几乎为零。而且，吃完饭以后，他还可以就饭菜质量等在线发表评价，从而影响其他消费者，并促使餐馆改进饭菜质量。如果某些餐馆提供的饭菜质量不好，就可能被消费者彻底抛弃。

总之，在互联网时代，消费者在整个产业链当中的影响力越来越大，地位也越来越高，换言之，消费者主权时代真正到来了。

消费者主权时代，意味着企业或组织要想获得生存和发展的空间，必须要转变观念，摒弃过去的“以我为中心”的思维模式，建立“以消费者为中心”的思维模式，并将其贯彻落实到日常的生产、经营和管理实践中去。

在当今这个移动互联网时代，涌现出来一大批优质的带有互联网基因的企

业，我们发现它们都有一个显著的共同点，即无一例外都是真正以消费者为中心的。它们了解消费者，尊重消费者，倾听消费者的声音，根据消费者反馈的意见和建议，不停地改进产品、服务和消费者体验，以期满足并且超出消费者的预期。

例如雕爷牛腩，作为一个来自传统餐饮产业的品牌，能够火起来，是因为它们利用互联网武装自己。它们的团队每天都花很多时间盯着微信、微博、大众点评等网站，倾听和了解消费者的声音。只要消费者有任何意见和建议，公司都会迅速地做出改进。比如，如果粉丝认为哪道菜不好吃，这道菜就可能会被新菜取代；粉丝在就餐过程中如果有不满，则可以凭官微回复获得赠菜或者免单等。

这样的案例在移动互联网时代太多了，例如大家再熟悉不过的小米，它把互联网思维当中的迭代思维用到了极致，每周都会根据用户的反馈意见更新软硬件服务。

总之，在移动互联网时代，商品、服务和体验好不好，不是企业自身说了算，而是消费者说了算。对于企业来说，你做了什么固然重要，但是消费者感受到了什么更重要。

互联网渗透到了人类生活的方方面面，并带来了全新的生活方式

不知从什么时候开始，人们的生活与移动互联网已经变得密不可分，我们只需要轻轻地点触指尖，就能够随时随地获取想要的信息，获取想要的服务和体验。我们的生活方式也正被移动互联网所改变着，而“衣食住行”依旧是最让人关注的主题。

有比较才能感受到明显的差异。在过去，人们的常规联系方式主要是打电话、发短信，现在人们则主要通过QQ、微信等工具联系；过去人们获取资讯的方式主要是通过看电视、读报，现在则主要通过手机新闻APP等移动客户端；以前人们每天晚上8点会准时坐在电视机前等着收看电视剧，现在人们可以拿起手机或打开电脑随时随地观看电视剧、电影；以前人们购物的方式是去实体店（例如商场、超市），现在人们坐在家里、走在路上都能实时地购物；过去人们在周末去电影院看电影，必须要去现场买票，现在人们可提前通过电脑、手机在线预订座位、在线支付；等等。

过去，人们出门打车，一般要被动地等候半天，等出租车路过，现在人们可用打车软件提前预订出租车，这提高了人们消费的确定性，同时也极大地节省了时间，提高了效率。

现在人们周末出门逛街，到了吃饭时间，不用到处找饭馆，直接登录手机APP客户端，就能知道附近有哪些饭馆，不但选择多多，还能提前预订、在线支付。

总之，互联网给人类带来了全新的生活方式。清晨，网络音乐盒播出美妙的乐曲。上班后，从各类网站可检索到工作所需的任何帮助信息。午餐吃什么？上网预定一份即时送的快餐吧！晚间休闲，去视频站转转，看看最新的大片、热片……互联网日益渗透到我们生活的方方面面，生活就在这真实与虚拟的交织中变得精彩。

互联网带来了更多的人性化产品、服务和体验

由于互联网思维从本质上说是一种“以消费者为中心”（即以人为本）的思维，一切商业行为的出发点和归宿，都是为了更好地满足消费者，为消费者提供更人性化的产品、服务和体验，因此，在互联网时代，诞生了一批更具有人性化的产品、服务和体验。

例如小米手机，就是人性化产品的突出代表。在产品的设计开发阶段，技术部就通过社交网站广泛地采集消费者的意见和建议，并将其融入产品的设计和开发中去，这让冷冰冰的手机具有了人性化的色彩和人文关怀的温度。

在可预见的未来，一定会有越来越多的产品和服务的设计、开发和生产，会融入消费者的主观意见和建议，就像小米做的那样。未来产品、服务和体验的生产和创造的主流模式是C2B（消费者对企业）模式，即产品、服务、体验的生产原点是消费者。企业可基于对消费者大数据的采集、挖掘和分析，开发出符合目标消费者期待的真正的人性化产品、服务和体验。

在零售行业，商家越来越重视消费者的需求，力求给消费者提供极致的购买体验。商家力图通过对消费者数据的采集、挖掘和分析，提供更具针对性和个性化的服务。例如亚马逊，与其说它是一家电商公司，不如说它是一家数据公司。会员在亚马逊购物时，所有的浏览行为都被跟踪记录，如在页面停留多久，是否加载页面查看详细信息，浏览了同类商品中的哪几个商品等。亚马逊的突出之处在于，不管会员在浏览什么商品，系统都能根据已有数据记录进行快速分析，在页面实时呈现出最有可能被会员购买的商品。

全渠道零售模式就是在这种时代背景下应运而生的一种现代先进的零售模式。从本质上说，全渠道零售模式是真正以消费者为中心的零售模式，它能通过整合线上线下多种渠道，为消费者提供无差别一致性的购买体验。

互联网带来了效率、公平、便利

互联网能够改进企业的生产经营管理效率，这是它与生俱来的特性。以信息化的手段改造传统企业，可以让传统企业和组织的运行效率得到大幅度的提升。据推测，未来企业不再有线上线下企业之分，所有的企业都将变为互联网企业，因为互联网在提高企业运营效率、降低运营成本方面具有无可比拟的价值。例如，得益于英特尔软硬结合的大数据解决方案，浙江省某市交管部门可保存的历史违法数据储存期从3个月延长到24个月，要从24亿条过车数据中完成机动车的号牌精确查询和行车轨迹查询，仅需不到1秒的时间。

互联网时代是一个信息开放、共享和透明的时代，人与人之间，人与组织之间，关系透明了，距离拉近了，这也就意味着企业和消费者之间由过去的单向传播和互动关系，进化到互联网时代的双向平等关系，组织和个人关系无限趋于公平。

互联网给普通消费者带来了很多生活上的便利，消费者足不出户，就能解决很多生活问题。沟通便利了，购买便利了，出行便利了，总之，由于互联网，人们的生活越来越便利了。

互联网带来了全新的渠道模式

埃森哲的调查显示，因电商的崛起，传统零售业正经历着一轮前所未有的格局之变。如今的消费者已经成为不间断购物的顾客，他们使用网络、出入门店，并且通过各种社交网络保持联系。想要吸引这些消费者，传统零售商必须转型为“无缝零售商”。

小结/

> 互联网给人类的生产和生活带来了深刻的变化和深远的影响，它带来了全新的由“以我为中心”到“以消费者为中心”的模式转变，强调利己先利他。就像马云在2014年世界互联网大会上说的那样，“20世纪做企业一定要用好IT技术，这个世纪做企业，一定要用好Data技术，IT技术和Data技术有巨大的差异，Data技术的核心，也就是互联网这一时代最了不起的东西，是利他主义，要相信别人比你重要，相信别人比你聪明，相信别人比你能干，相信只有别人成功，你才能成功。”
>
> 同时，互联网也带给了人类全新的生活方式，人们利用互联网改变了很多行为模式，包括沟通方式、购买方式、娱乐方式、出行方式等。

由于互联网思维是以人为本的思维，因此，在互联网时代，一切产品、服务和体验将会越来越人性化，真正体现“以人为本”的思想。

不仅如此，互联网还带来了企业或组织生产经营管理效率的大幅提升，它使得社会交换越来越公平，也给每一个普通人的生活带来了很多便利。

互联网改变了什么

> 互联网不仅仅给人类带来了很多新的东西（包括“以消费者为中心”的思维模式，人类全新的生活方式以及真正人性化的产品、服务和体验），也改变了很多东西。

互联网使消费者力量占主导

互联网改变了社会的格局，消费者的力量开始空前强大并占主导地位。在过去，消费者从总体而言是处于弱势地位，企业相对强势。然而在互联网时代，消费者的力量开始崛起并开始在市场经济中占据主导地位。面对市场上越来越多的商品和服务，消费者拥有了空前的决定权和选择权。谁能提供更好的商品和服务，谁能更“懂”消费者，谁就能“俘获”消费者的心。互联网时代，消费者的忠诚度逐渐降低，没有什么是永远的，消费者要换一个商铺往往只需轻轻点击一下鼠标即可。只追求更好的商品、服务和体验，这是不变的人性。

与此同时，在互联网这种开放的环境下，消费者会借助于社交媒体网络影响或改变企业及潜在的消费者。他们借助社交媒体网络，对厂商优质的商品、服务、体验“点赞”，从而为上游的厂商带来积极正面的互联网口碑。对于不好的商品、服务和体验，他们也会借助网络媒体发表“差评”，从而影响商家口碑，促使它们改进产品，改善服务和体验。

互联网具有开放、透明的特点，这使网络上的任何信息都有可能被其他人看到并在更大范围传播，进而形成一股不容忽视的力量，这股力量对企业的声誉和形象会产生相当大的影响，也使得在互联网时代，任何一家企业都不能不重视来自普通消费者的声音。

互联网改变了人们获取资讯的方式

在互联网时代以前，人们主要通过报纸、电视、收音机等传统渠道获取资讯。在Web1.0时代出现了网络媒体（以新浪、搜狐和网易三大门户的出现为标志），人们开始通过网络媒体获取资讯。今天，人们获取资讯的方式和渠道更加多元化，这些渠道不仅有传统媒介、网络媒介，还有自媒体平台、微信朋友圈、QQ空间、微博等。值得一提的是，今天的人们更倾向于通过自媒体平台和移动新闻客户端获取资讯。

总之，在互联网时代，社交媒体如微博、微信、QQ空间和论坛等已成为消费者获取商品和服务资讯的某个优先途径。由于信息越来越透明，网络

口碑已成为消费者做出购买决定的重要参考依据。

互联网改变了消费者的购买行为模式

过去，人们购物的渠道全部集中在线下，随着互联网时代的到来，电子商务的兴起，人们又多了许多购物渠道。

在移动互联网时代，消费者的购物渠道空前增多，除了传统的线下渠道、线上商城等，他们还可以通过移动端购物。消费者的购物模式也发生了很大的变化，他们在完成一次购物的时候，可综合利用线上线下多渠道购买。更为重要的是，借助智能手机，消费者购物打破了时间、空间以及地域的限制，实现了随时随地购买。

互联网改变了传统产业的经营模式，O2O模式是必然选择

互联网改变了传统产业的经营模式，线上线下结合的O2O模式是必然选择。

互联网不是独立存在的东西，最终它会像蒸汽机、电力等工业化时代的产物一样，应用到所有行业。各行各业只有把移动互联网有机地使用起来，才能发挥移动互联网的最大威力。而在此基础上，互联网将会更大范围地连接用户更深层的智能化、社交化需求。

从某种角度来说，移动互联网才是真正的互联网，这里的连接和延伸将会从点到面，不断放大。“互联网＋”开始不断涌现，如“＋餐饮”“＋教育”“＋零售”“＋旅游”等。

互联网＋餐饮。尽管餐饮是个最传统的行业，但从产品定位到营销传播，都可以借助互联网的手段取得更好的效果。例如雕爷牛腩和黄太吉，都把互联网的玩法嫁接到了餐厅的经营当中，开始了O2O餐饮的经营。

互联网＋教育。教育业的成本很高，而且门槛不低，在线教育能够降低受教育者的成本，而且也降低了他们获取教育内容的门槛。因此，在线教育被普遍认为具有广阔的发展空间。

2013年至2014年间，在线教育行业陆续迸发了几件行业标志性事件：百度和阿里巴巴分别推出百度教育和淘宝大学，腾讯推出QQ教育和腾讯大学，网易、新浪、360、金山等互联网企业亦推出了自己的在线教育产品；此外，还有好未来1.5亿元投资宝宝树，复星集团1亿元投资慧科教育。在线教育题材股亦在证券市场上市——全通教育被视为打通教育、互联网的第一只标杆股票，于2014年1月21日在中国创业板上市。互联网对

传统教育产业的改造正在加速进行，互联网＋教育正在蓬勃发展和兴起。

互联网＋零售。互联网对传统零售业的改造十分明显，从较早时期的电子商务，到今天的全渠道无缝零售模式，都是线上线下相结合的产物。

互联网＋旅游。互联网对旅游业的改造也早就开始了，旅行社借助互联网，可以对旅游产品进行更有效的分销和推广。从最早的携程旅行网，到今天各种各样OTA网站的出现，都是互联网成功改造传统旅游业的典型案例。

未来，互联网将会改造更多的行业，“互联网＋”会在每一个传统产业里产生，进而通过线上线下结合的O2O模式，让线下企业插上互联网腾飞的翅膀，增强市场竞争力。

互联网改变了企业的经营理念和组织结构，市场导向、用户思维成为必然

互联网改变了传统企业的经营思路和策略，“以用户为中心”的思维将成为一种核心的经营理念。互联网带给大家的不是冲击而是机会，如果对抗它有可能被冲击，如果懂得把握，善用互联网思维，即从“以我为中心”转变成“以他人为中心”，强调体验，强调开放，强调透明，强调分享，那么，今天的行动和心态将决定明天的未来。

以零售业为例，销售商品与服务是过去的零售经营本质，而当前零售的本质是“经营人”，其核心是“经营客户/顾客关系”，并基于此为消费者提供更好的线下体验。这也是以消费者为中心的全渠道零售模式大行其道的原因。很多传统零售企业都在加快建立全渠道零售模式的脚步，说到底，还是为了迎合以消费者为中心的消费者主权时代的到来。

以用户为中心的经营思维，也必然要求企业重新塑造真正的用户导向的组织结构。企业只有建立真正的市场和用户导向的扁平化的组织结构，才能对市场保持更灵敏的感知反应以及做出更加及时的决策调整。

许多人对小米公司的创新商业模式可能都很了解，但是可能不太关注它的以用户为中心的组织结构。小米采取扁平化的组织结构，基本上是三级制：7个核心创始人→部门经理→员工。小米不会让团队太大，稍微大一点的团队就会被拆分成小团队。从小米的办公布局就能看出这种组织结构：一层产品、一层营销、一层硬件、一层电商，每层由一名创始人坐镇，能实现一竿子插到底的执行状态。大家互不干涉，都希望能够在各自分管的领域做到最好，一起把事情做好。除7个创始人有职位，其他人都没有职位，都是工程师，唯一的奖励就是涨薪。作为员工，不需要考虑太

多杂事，大家也没有什么利益冲突，一心用在工作上。

组织结构扁平化的好处就是能对市场做出快速反应，即保证消费者的意见能够被及时快速地反映到相关部门并做出及时的反应。

总之，互联网无论是给企业还是个人，都带来了很多变化，而且远远不止上面所呈现的这些。例如，企业利用互联网大数据，可以更精准地满足消费者的个性化需求，实现精准营销；更好地改善供应链管理，提高企业的精细化运营等。

一切都是为了争夺消费者

商业竞争的本质，就是为了抢占市场，争夺消费者。消费者是一切商业组织存在的全部意义，也是一切商业活动的原动力。尤其是在移动互联网时代，在供大于求、消费者力量占主导的情况下，消费者日渐成为一种稀缺资源，企业间争夺市场和消费者的竞争也愈发激烈。

消费者日渐成为稀缺资源

在过去的商业环境和秩序下，由于企业处于相对强势的地位，消费者相对弱势，而且市场竞争也没有今天这么激烈，因此基本谈不上“以消费者为中心”。糊在墙上的、挂在嘴上的所谓“顾客是上帝”更像是一个“善意的谎言”。真正关心消费者、爱护消费者的企业有多少？

随着社会不断进步，消费者的力量开始慢慢崛起。一方面，消费者群体开始觉醒，不断走向理性和成熟。消费者的文化水平、消费能力以及维权意识都有了大幅的进步和提高。从整体上说，他们接受了更高的教育，拥有了更高的文化水平，他们的消费能力也同步提高，表现在对商品和服务真伪优劣的鉴别能力不断增强，因收入水平提高消费能力不断增强等。由于消费者的整体收入水平和消费能力大大提高，他们要求得到更多更好的商品和服务，对于假冒伪劣产品，他们也开始主动拿起武器果断维权。另一方面，市场产品同质化竞争十分严重。同一种商品或服务，供应商少则十几家几十家，多则几百家上千家，这使得消费者掌握了主动选择的权利。

在互联网时代，消费者的力量增长达到了一个制高点，消费者主权时代终于到来，这是一个一切由消费者说了算的时代。供严重大于求，消费者反而成为一种稀缺资源。由于消费者成为稀缺资源，直接导致争夺消费者的成本大大增加。因此，我们注意到，在互联网时代，各种创新产品、服务、商业模式如雨后春笋一般涌现出来，你方唱罢我登场。一方面这是因为互联网时代带来了无限可能，传统企业重新回到同一起跑线上，诸多企业借助和利用互联网技术或手段，不断谋求商品创新、服务创新、渠道创新、商业模式创新；另一方面，对消费者的争夺升级，市场竞争升级，这就需要企业有更多颠覆性的创新。然而，一切创新说到底还是为了争夺消费者。

以创新的产品和服务来争夺消费者

在互联网时代，出现了许多杀手级的产品和应用，它们颠覆了传统产业。

中国移动会想到微信会成为短信和电话的竞争对手吗？然而自从有了微信以后，人们已经很少用手机发短信了。发生在电信行业的故事，正在银行业上演，支付宝的发展壮大也给传统银行带来了极大的威胁。

同时，利用互联网技术手段改造传统产业，也催生了很多创新的产品与服务，例如打车APP软件滴滴打车、快的打车，网上订餐软件饿了么等。这些创新的产品和服务，吸引了一大批年轻消费者。

在打车软件出现以前，人们打车往往需要被动地等待一段时间，这期间充满着诸多的不确定因素，例如在早晚高峰时段不能确保打到车，这会对人们的出行造成一定的影响。与此同时，出租车也经常空载，司机的工作效率也不可控。

针对这一情况，打车软件横空出世。打车软件就是利用互联网的技术手段改造传统行业的一个成功的典型。它用互联网技术、市场化的手段调配了公共出租车资源，既方便了消费者，又大大提高了出租车的利用效率。

同样的还有在线订餐软件的推出。在外卖软件出现之前，电话订购是外卖行业的主要订餐手段。在顾客电话订购行为发生之前，商家通常情况下需要投入大量人力、物力和财力在相应的市场区域发放传单。然而，首先，对于消费者而言，传单所能承载的信息有限，消费者的知情权并没有得到充分的保障，也就是说商家和消费者的信息并不对称。其次，对于商家而言，一方面，传单的转化率、利用效率是个问题；另一方面，利用这种相对落后的方式，无法实时地获取和掌握消费者的数据，自然也就不能根据目标消费者的行为习惯做出改变和调整。

在线订餐软件出现后，这些问题迎刃而解。从本质上来说，它解决的是商家与消费者之间信息不对称的“痛点”。顾客利用现在的在线订餐软件不仅可以实现电脑接收订单，还可以用手机接收订餐信息。可以说，在线订餐已经成为外卖行业发展的趋势。

在未来，会有越来越多的服务业被互联网改造甚至颠覆，从而产生创新的产品和服务，以更好地满足消费者的需求，这样的企业必然在争夺消费者的竞争中拔得头筹。

让消费者参与进来，持续改进产品和服务，以便争夺消费者

在互联网时代，越来越多的企业为了争夺消费者，主动让消费者参与到产品的研发、设计和生产中去，持续改进产品、服务和体验，从而在市场竞争中占领先机，赢得了大批忠诚的消费者，如小米、黄太吉、雕爷牛腩等。

小米充分地倾听消费者的意见，并且把消费者的每一个意见和建议融入产品的设计研发中去。MIUI（米由）是小米公司基于Android（安卓）系统定制的深度优化手机操作系统。与其他品牌厂商定制的操作系统最大的不同在于，MIUI是基于互联网开发模式进行开发。小米手机用户每周都会收到系统更新的提醒，其更新包括系统、通讯、多媒体等各个方面。更新内容的反馈主要来自小米社区，社区数百万发烧友用户借助互联网对目前的操作系统即时提出反馈意见，工程师据此不断进行开发、优化。

在互联网时代，真正好的产品，是听从了消费者的意见和建议，不断优化和改进的产品。所以，任何企业要想赢得消费者，都需要放下身段，倾听消费者的声音，并根据他们的意见和建议，持续更新产品和服务，这样才能牢牢地抓住消费者的心。

持续改善消费体验，争夺消费者

互联网时代是一个“体验至上”的时代，消费者不仅仅希望得到很好的产品和服务，更希望得到优质的体验。在2014年的世界互联网大会上，马云这样说道：“体验是这个世纪很了不起的技能，这个技能不是工程师拥有，不是老板拥有，体验是这个世纪的人的情商造成的，20世纪拼智商，21世纪拼情商，情商是让人家舒服，让客户舒服，让合作伙伴舒服，没有比这个更重要的了。”

好的互联网产品往往特别重视用户体验，例如微信之所以让用户感觉用得“舒服”，是因为其背后的工程师们夜以继日地在和诸如菜单、页面、按钮等各种小细节“较劲儿”。

“虽然现在网上购物越来越方便，但如果产品出了问题要维修的话，还是挺麻烦的，尤其是一些电子产品，还要自己联系厂家去找维修点，不省心。”很多网购的消费者都会发出这样的感叹。电商们的售后是否也可以像消费者购物一样方便快捷呢？

据了解，中国最大的自营式电商企业京东在2014年推出了“售后到家”服务，用户在京东购买3C产品，不用出门就可享受到专业的售后维修、配件更换甚至换机等服务。京东已在北京、上海、广州、成都、武汉、沈阳、西安建立了7家维修中心，配备了超过500人的专业化技术工程师团队和经验丰富的运营管理团队，目的是全方位提升用户体验。

在移动互联网时代，零售企业为了提供更好的购买体验，开始建立线上线下结合的全渠道零售模式，如顺丰成立嘿客社区店、拉卡拉整合线下店等，都是为了整合线上线下资源，建立全渠道零售模式，为消费者提供极致的购买体验。

零售企业建立全渠道无缝零售模式，争夺消费者

由于消费者购买行为特征的改变，他们已成为全天候、全渠道、全频道的消费者，零售企业必须就此做出调整和改变。可喜的是，一些零售商已经开始行动。据埃森哲中国零售商全渠道零售能力调查结果显示，63%的传统零售商已开展多渠道零售。受调查企业中，61%已拥有独立门户网店，超过半数（52%）已在第三方平台开设了网店，30%已有移动客户端，但从整体而言，仅有16%的零售企业对自身目前的多渠道零售战略给出了积极评价，而接近三成调查对象则明确表示战略实施不成功。

为了帮助零售企业了解、跟踪消费者的无缝化需求，埃森哲给零售商提出了六大可以努力的方向。

重新定位实体店

当传统零售商关店退出市场的新闻比比皆是时，埃森哲的这次调查却发现了消费者重返实体店的有趣迹象。虽然68%的调查对象表示未来购物将更多地在网上进行，但是相比前一年该比例下降了8%。

消费者回归实体店的趋势说明，实体店的购物体验是其他渠道无法代替的。因此，在考虑实体店铺收缩与扩张的同时，零售商需要更大程度地在无缝零售环境下发挥实体店的作用。实体店与线上渠道绝不该是非此即彼的关系，二者的互相支持，会催生更多影响消费者、方便消费者的触点，进而满足消费者不间断购物的需求。如何重新定位实体店在多渠道中的角色，是零售商的机会之一。

深刻了解移动大趋势

此次调查还发现，中国消费者对移动购物的热情在不断上涨，且高于全球平均水平。42%的中国受访者表示未来计划增加移动购物频率，而这一比例在美国和英国为23%。

另外，埃森哲的调查结果还显示，88%的受访零售企业管理人员都认为未来5年移动购物将盛行，但目前只有30%的零售商开通了移动购物渠道，这一差距意味着巨大的商机。

调查还表明，超过一半的中国消费者迫切期待零售商店可以向顾客手机推送购物券、积分、实时促销信息和用户评论等，他们期望零售商在实体店内通过移动设备提供此类服务。因此，对零售商而言，除了开拓移动购物渠道，还可以提供移动服务，这将成为进行店内个性化营销的一大利器。

消除渠道壁垒

在数字化潮流的影响下，消费者渴望不间断地购物。该调研发现，如果从线上（或手机上）可以获得某一零售商的实时库存信息，43%的受访消费者会直接去附近的店铺购买。如果零售商有消费者需要的商品，但不在营业时间内，则有59%的受访消费者会去该零售商的在线或手机渠道购买。

相当比例的消费者已经形成了新的购物习惯，对他们而言，线上与线下已经没有边界和顺序之分，“无缝”已经根植于心。1/3的消费者认为零售商最需要提高的是一体化的购物体验。如果零售商能整合不同的渠道，消除各个渠道间的壁垒，将促进消费者更多购买行为的完成。除了容易实现的退换货，零售商还可以考虑提供更方便的支付、配送和结账方式。

调查显示，中国的消费者在对线上线下的商品类别、商品价格和促销的偏好方面展现出了比西方成熟市场更为复杂的一面。部分消费者希望线上线下趋同，但有更多的消费者喜欢在差异化的品类、价格和促销中寻找消费乐趣。因此，零售商需要一体化管理价格、品类和促销策略。

升级配送服务

相比全球其他国家的消费者，大部分中国消费者更喜欢送货上门服务。调查显示，这一现象还不仅局限于在线或移动购物，即便是在门店购物，很多中国消费者也喜欢商家送货上门。

另外，中国消费者还期待更快的配送服务。调查显示，58%的中国受访者认为当天送达和限时送达非常重要，这一比例明显高于全球41%的需求比例。

中国消费者对配送的较高期待对零售商的配送能力提出了更高的要求。如何在综合权衡消费者需求和内部成本的情况下，最大限度地优化供应链，为消费者提供快捷方便的配送选择，是零售商实现无缝零售过程中的一大难题。

对于退货而言，国外消费者认为方便性比价格更重要，而中国消费者的想法正相反。接近半数（43%）的中国消费者退货时会选择各种途径中最经济的方式。

加强个性化互动

中国消费者非常乐意接受个性化互动的机会。79%的受访消费者表示，只

要有助于提供真正的个性化服务，他们不介意向零售商提供个人信息。80%的消费者表示，如果有人提供个性化的订购/配送计划，他们会增加购买量。

研究发现，最能够影响消费者购买决策的促销方式，是个性化的店内折扣和通过电子邮件发送的优惠券，而通过APP进行的个性化促销的作用也越来越大。因此，零售商需要与消费者进行多维度、多方式的个性化互动，这样才能有效地促进消费者达成购买行为。

个性化互动具有“定制性”特点，如何为每位消费者“量体裁衣”，提供消费者最想要的互动，这不仅考验零售商的数据收集能力，更考验他们的数据分析能力。此次调研中只有13%的受访零售商对多渠道得来的消费者数据进行了深入的整合分析。因此，零售企业还需要在数据收集和分析能力方面持续改进。

抓住消费者的本质需求

对于零售行业来说，如何维持并提高消费者的忠诚度是其面临的一大挑战。埃森哲的调查结果显示，在数字时代，顾客忠诚度的主要原动力依然没变，价格合理、产品种类丰富、多年积累的信任感仍是消费者经常光顾其最喜爱的零售店的主要原因。信息技术有助于提升客户忠诚度，但显然并非主要动因。

总之，在商业社会里，商业竞争的本质是争夺消费者。为了抢夺更多的消费者和市场，很多企业开始利用互联网技术手段改善产品和服务，改善用户体验，以期赢得更多消费者的青睐。

第二章 消费者去哪儿了

使得消费者购物实现全渠道/全天候/全频道购物

·移动智能终端设备的大普及

·无线络的全面盖

·商品数字化及二维码技术

·移动支付技术

在移动互联网时代，由于智能设备的广泛普及和无线网络的广泛覆盖，以及其他互联网技术的应用，人们开始大量地“迁徙”到线上。2014年8月，中国互联网络信息中心（CNNIC）发布《2013～2014年中国移动互联网调查研究报告》，报告指出，截至2014年6月底，我国手机网民规模已达5.27亿，较2013年年底增加2699万人，同时网民在线时间也有大幅的增长。

在这种情况下，人们的行为模式随之发生了很大的变化。人们沟通的方式不再是电话和手机短信，而是微信；获取资讯不再是通过看报纸、看电视，而是通过微博微信等社交媒体平台；购买商品不再是去实体店，而是通过网上商城和移动终端购买。

在这种时代背景下，一类新兴的互联网人群——SoLoMo群体开始大规模崛起。他们是移动的群体，热衷于社交网络，喜欢从社交网络上获取资讯并分享互动。同时，他们也是全天候、多渠道、个性化的消费者。

在零售4.0时代，互联网技术的应用、智能设备的普及、无线技术的发展、移动支付和商品数字化技术的进步，使得消费者能够利用实体店、电脑、手机、平板电脑等线上线下各种渠道购物。移动改变了生活。

SoLoMo族群的兴起

> 在移动互联网时代，由于手机、平板电脑等移动智能终端设备的全民普及，以及3G（第三代移动通信技术）、4G（第四代移动通信技术）无线网络的广泛覆盖，特别是以80后、90后甚至是00后为主体的网络原住民的兴起，催生了一大批所谓的SoLoMo族群。

何为“SoLoMo族群”

> 2014年10月初，小秦和老公从上海出发去新疆旅游。当他们到了目的地以后，才知道当地的气温非常低，尤其是清晨和夜晚。小秦出门时没有带厚衣服，让家里人快递时间来不及也不方便，于是，小秦决定在网上购买。
>
> 小秦拿出Pad，接入无线网络，进入某女性服装网站，挑选了几款衣服。她不仅仅关注衣服的价格、款式、尺寸等，还特别查看了其他网友对衣服的评论，她还通过微信和好友进行实时的互动，请她的闺密发表对衣服的看法。
>
> 经过一番仔细比较之后，小秦做出了自己的购买决定。第二天衣服就送到了小秦入驻的酒店。

在今天，类似小秦这种情况，在我们的生活中比比皆是。尤其是当外出旅游或度假的时候，只要是在被网络覆盖的地方，我们就能够通过手机、平板电脑等移动智能终端设备随时随地实现购物的愿望，还能实时地通过微信微博等社交媒体平台和好友在线互动、分享。

在移动互联网时代，这类人被统称为SoLoMo族群。

“SoLoMo”一词，是Social（社交的、社会的）、Local（本地的、当地的）和Mobile（移动的）三个英文词前两个字母的组合。SoLoMo族群，顾名思义，泛指那些在移动过程中，随时随地产生购物想法以及实施购物行为的、天天泡在社交网站上并和网友实时互动分享的移动互联网人群。

这里面有几个关键词需要特别强调一下。首先是“移动”，也就是说SoLoMo族群首先一定是一个可“移动”的人群，即移动互联网用户。其次，他们是“本地”的，即他们会随时随地产生消费欲望和想法，并且能够随时随地实施购买和消费行为。最后，他们时时刻刻泡在社交网站上，发

表自己的看法和见解，十分热衷于其他人对某事某物的看法和评价，并且实时和朋友圈、粉丝圈产生互动行为。

SoLoMo族群产生的时代背景

SoLoMo族群是在移动互联网时代背景下诞生的一类特殊的人群。

由于移动互联网软硬件技术的不断成熟，中国移动互联网网民数量急剧增长，规模快速扩大（见图2-1）。

2014年6月，中国专业的市场调研机构CTR出炉的最新报告《指尖上的网民》指出，20%的人每天查看100次手机；23%的人认为手机是生活必需品，没有手机会心慌；34%的人起床第一件事是看微信（见图2-2）……从中不难看出，手机已经深深融入人们的日常生活的方方面面，并成为其中不可或缺的部分。

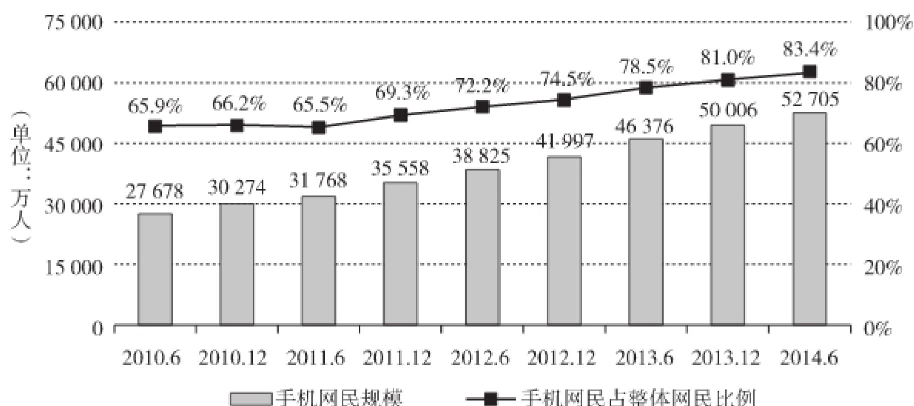


图2-1 中国手机网民规模及其占网民比例

资料来源：中国互联网络发展状况统计调查

将“低头”进行到底

- 20%　每天查看100次手机
- 23%　生活必需品：没有手机会心慌
- 34%　起床第一件事：看微信



手机成为人体器官的延伸，成为身体不可分割的一部分。

移动互联让媒介、内容、传播和消费变得随时随地。“移动”就是你的生活。

图2-2 移动互联网用户行为分析图

移动互联网是“移动＋互联网”的有机融合体，兼具了移动设备的“随时、随地、随身”和互联网的“开放、分享、互动”的特点。

在移动互联网时代，出现了一个独特的景观，即所谓“低头族”的出现。所谓“低头族”，就是机不离手，无论是在聚餐、聚会的时候，还是在行走的路上、运行的地铁车厢里，始终专注地盯着手机、平板电脑以及其他移动智能终端设备的显示器。以至于微博上流传着这样一句话：“世界上最遥远的距离莫过于我们坐在一起，你却在玩手机”。近日，有媒体报道称，青岛某家庭聚餐，儿孙全在玩手机，老人一怒之下摔盘子离席。

据统计，有58%的人表示自己拥有至少两部智能手机，48%的人表示拥有平板电脑；手机主要是作为沟通及信息获取工具，而平板电脑更多是作为一种娱乐工具（其中，微信在手机软件的使用频率上高居第一）。

在移动互联网深入人们生活的过程中，移动社交成为移动互联网终端最热门的应用，手机APP成为“指尖”的主要方向。数据显示，手机APP覆盖人数的前几位分别是：微信、QQ、支付宝钱包、手机淘宝、微博等（见图2-3）。微信因为其即时在线、方便、多功能（文字、语音、图片并行）等特点，已经深入人心，并加快了移动社交化的变革，促使移动社交进入了繁荣时代。

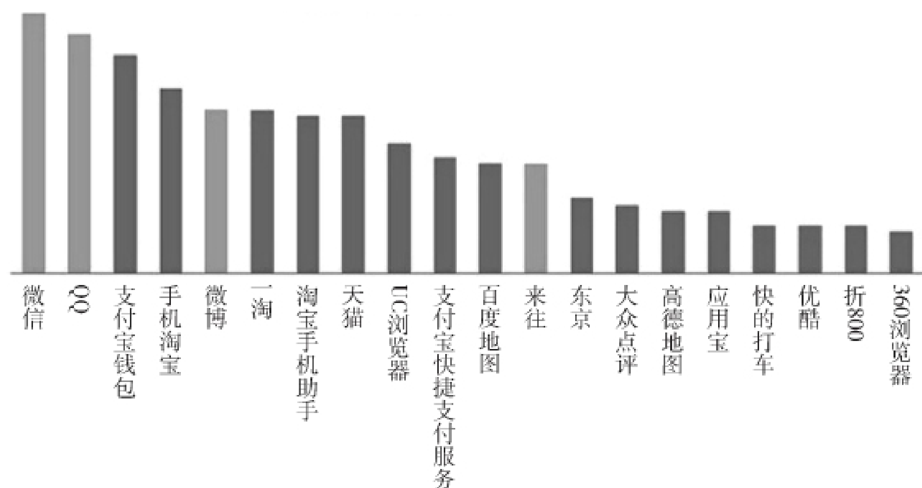


图2-3 手机APP覆盖人数排名

据说在2014年巴西世界杯期间出现了一种新的现象：多达30%的人，在观看世界杯比赛的同时，使用微信等聊天工具和朋友、网友进行实时互动交流。

移动端购物蓬勃发展。

当人们还在享受网上购物的便捷的时候，移动客户端购物开始逐渐兴起并蓬勃发展。传统电子商务网站纷纷推出移动客户端，这也让不少人养成了移动购物习惯。《指尖上的网民》中的数据显示：受访网民在对网购用户终端进行选择时，使用手机购物的占到68%，购物金额增长了70%。2014年“双十一”移动端的表现超出预期，全天移动端交易额达243亿元，占比超过四成，而2013年移动端交易额为53.5亿元，占比仅为15%，移动端购物渗透的深度和速度可谓令人惊讶。

总之，移动互联网大潮势不可当，并且深刻地影响和改变了人类生活的方方面面。SoLoMo族群就是在这种时代大背景下衍生的一种新型人群。

SoLoMo族群的特征

SoLoMo族群的主要特征是移动社交和移动购物。换言之，就是他们的社交活动和购物行为不再受时间和空间的限制。

自从有了移动互联网，人们可以实时通过各种移动社交平台如微信、来往等开展社交互动。SoLoMo族群就是这样一个群体，他们热衷于移动社交，喜欢通过微信、微博等社交平台和外界保持实时的联系与沟通，喜欢和网友、朋友、粉丝进行实时的交流和互动。

人们购物也不再受时间和空间的限制，购物变得随心所欲。无论在哪里，无论什么时候，只要有购物的需求，就能通过手机、平板电脑实现。

需要特别强调的是，随着SoLoMo族群的兴起，基于位置的服务（LBS）得到了快速的发展。所谓LBS服务，就是通过电信移动运营商的无线电通信网络（如GSM网、CDMA网）或外部定位方式（如GPS）获取移动终端用户的位置信息（地理坐标或大地坐标），在地理信息系统（GIS）平台的支持下，为用户提供相应服务的一种增值业务。

LBS技术首先是确定移动设备或用户所在的地理位置，根据用户的位置提供与其位置相关的各类信息服务。例如，找到手机用户的当前地理位置，然后寻找手机用户当前位置处一定范围内的餐馆、公交地铁站、酒店、电影院等场所的名称和地址。所以说LBS服务就是要借助移动互联网技术，为移动智能终端设备提供定位和服务两大功能。如果你在某地迷路了，就能通过地图APP软件获取自己详细的位置信息，然后通过查找可快速找到周边的公交地铁车站，甚至可以利用打车软件在线叫车。

在可预见的未来，SoLoMo族群无论走到哪里，只要拿出自己的智能手机，就能随时随地搜索、了解周边的产品或服务信息，并完成购买。就像在2014年8月腾讯、百度和万达联手合作的新闻发布会上李彦宏所说的那样："假如说一个人在万达广场走，突然发现一个女孩子穿的裙子很漂亮，只要拍一张照片就可以了解万达的哪一家店、哪一个专柜在卖这条裙子。如果我在街边看到一张电影海报，只要拍下这张海报就可以了解万达影院几点几分放映这部电影，通过线上的支付方式你可以完成所有相关的操作。"

SoLoMo族群主要是由受互联网影响较大的80后、90后甚至00后人群组成。这部分人群是伴随着互联网在中国的发展兴起的，尤其是我们通常所说的"Digital Natives"（即数字原住民），意指80后和90后这两代人，一出生就面临着一个无所不在、无孔不入的网络世界。对于他们而言，网络就是他们的生活，数字化生存是他们从小就开始的生存方式。他们是构成SoLoMo族群的主力。

在线订餐平台“饿了么”缘何成功

2014年5月初，在大众点评网以8000万美元入股“饿了么”时，饿了么还只是一个拥有300人、业务分布于12个城市的外送网站。5个月之后，这个数字翻了8倍。截至10月中旬，饿了么扩张到了2500人，入驻187个城市，日订单量从10万单增长到100万单。

饿了么之所以能够成功，非常重要的一点就是迎合了SoLoMo消费群的需求。我们知道，当今的大学生成长于一个“互联网＋快餐”的时代，他们擅长于通过互联网交流，享受快餐文化性质的生活方式，是典型的SoLoMo消费族群。外卖网站的出现迎合了年轻人尤其是大学生群体的需要，自然能在最大程度上被接受。

饿了么的创业灵感来源也足以说明这一切。2008年，本科毕业于上海同济大学的张旭豪和毕业于西安交通大学的康嘉，一个被保送，一个考了专业第一名，两个人一同来到上海交大的动力工程学院，住在一个套间，都爱玩某个足球游戏，导师也是好朋友，甚是有缘。有一天夜里，两个人玩完游戏，饥肠辘辘，因为肚子饿叫不到外卖忽然迸发了灵感：何不做一个叫外卖的网站？越聊越兴奋，不觉已到第二天清晨的五六点。一觉醒来后，两人即开始行动。这听起来像是天方夜谭的故事，却恰是张旭豪、康嘉两人的创业起点。

总之，在移动互联网时代，随着大规模SoLoMo群体的崛起，会产生大量的消费需求，如果能够了解这个新型群体的特征，洞察他们的潜在需求，就能催生很多创新的商业机会。

“移动”改变生活

在移动互联网时代，消费者不仅可以去实体店购物，还可以通过电脑、手机、平板电脑等线上渠道购物，消费者有了越来越多的渠道选择模式，基本上可以实现随时随地购物的需求。

这一切都是基于移动互联网技术的发展成熟，尤其是硬件设备的大范围普及、无线网络的全面覆盖，以及其他辅助购物技术（包括商品数字化、移动支付技术）的广泛应用。

“移动”改变了生活。

消费者的生活方式发生了变化

在东北一个偏远的小山村里，冬天来了，气候十分寒冷，小李想给他年近古稀的奶奶买一条围巾。他打开手机淘宝网，在上面精心挑选了一条。第二天货就送上门了。老奶奶很开心。

远在中国西南的一端，在贵州的一个小镇上，从北京专门过来旅游的小王打算在当地买一些土特产带回家。他通过手机上网，了解当地的土特产资讯，经过一番比较和考虑后，他挑选了一些土特产品种，并在当地的一个地方特色购物网站上下了订单，第二天快递员就把东西送到了他入住的酒店。

在上海徐家汇，刚大学毕业的曹小丽在一个户外海报上看到了她一直想买的一本书，于是她拿出手机扫描上面的二维码，手机页面很快就跳出了网店信息，她马上就下了单。

同样是在上海，张芮是一家韩国外资企业的高管，每天她的工作和生活十分忙碌，根本没有时间专门去超市或商场购物。这不，这两天张女士家的大米吃完了，她便利用上班路上仅有的空闲，在平板电脑上下了单，等她晚上下班回家，大米已经送到家了。

上面的这些人或事，每天就鲜活地展现在我们周围。从某种意义上说，这是生活方式的一种改变，人们购物已经摆脱了时间和空间的限制，变得随心所欲了。

这在过去看来是不可想象的。在电子商务出现以前，人们买东西，必须要专门抽时间去固定的地点（例如商场超市、百货大楼等）。在中国北方的

偏远农村，人们需要在规定的时间去赶集。在电子商务出现初期，人们多了一种购物的途径，但依旧要借助个人电脑，而且只有接入网络，才能实现网络购物。在今天，这一切都成为了历史。只要你有购物需求，你就可以随时随地通过移动智能终端设备如手机、平板电脑下单购买，不受任何时间和空间的制约。

这种购物模式极大地解放了人们的生活。当今社会，竞争越来越激烈，人们的工作、生活压力都很大，工作和生活节奏也越来越快，在这种情况下，时间成为一种稀缺资源，人们不愿意在购物上花费很多时间，而这种随时随地的购物模式让购物变得非常简单、方便和直接。人们完全可以利用碎片化的时间（例如在上下班的路上，晚上睡觉之前，或者在其他空闲时间），拿出手机、平板电脑，随心所欲地购物。

“移动”为什么能改变人们的生活

人们这些生活方式的改变，得益于移动互联网技术的发展和成熟。具体而言，是移动智能终端的普及、无线网络的发展以及移动支付、商品数字化（二维码技术）的发展和成熟带来的结果。

移动智能终端的大普及，奠定了“硬件”基础

人们购物必须要借助一定的工具或载体。在移动互联网时代，帮助人们实现移动购物的载体就是移动智能终端设备，主要是便携的智能手机、平板电脑等。

2010年以来，我国移动智能终端出货量以年均150%的速度加速增长，并在2012年达到170%的最高值，2013年前8个月，我国移动智能终端出货量为2.9亿部，同比增长100%，移动智能终端占移动终端的比例为72.2%，与2012年年底相比提高了16.9个百分点。我国年均1亿的新增用户和庞大的用户规模将支撑移动终端继续高速增长，2013年智能终端出货量达到4.8亿部，同比增长86.5%，占移动终端出货量的比例达到75.3%。

另据权威市场研究机构IDC的最新统计数字显示，在4G网络上线后，预计中国4G智能手机的出货量只有在2015年达到1.2亿部才能满足用户对网络接入的庞大需求。而在平板电脑方面，据易观智库2014年11月发布的《中国平板电脑市场季度监测报告（2014年第3季度）》数据显示，2014年第3季度中国平板电脑的销量为544.5万台，同比上涨25.1%。

随着以智能手机、平板电脑为主体的移动智能终端的大普及，人们具备了购物移动化的“硬件”基础，可以在智能手机、平板电脑上下单购物。

无线网络大发展，能让人们随时随地体验无线上网服务

我们现在生活在一个被无线网络覆盖的世界里。从最早的2G无线网络，到方兴未艾的3G无线网络，以及正蓬勃兴起的4G网络，无线网络的普及和进步，既代表了巨大的商业前景和广阔的创新空间，也向人们展示了一个更为便捷的未来。

从工信部了解到，截至2013年12月底，我国4M以上高速率宽带接入用户占比达到了78.8%，3G网络已覆盖全国所有乡镇。

现在，4G网络正蓬勃兴起，在这方面中国移动已经走在了前面。TD-LTE（分时长期演进）产业已经成熟，目前中国移动正在全国全面部署4G网络。作为短板的终端已经取得突破，2014年下半年有十余款4G智能手机在中国上市，而中国移动在2014年9月启动了大规模的4G终端采购业务。

跟3G相比，4G的最大特点就是“快”。4G系统能够以100Mbps（兆比特每秒）的速度进行无线下载，无线上传的速度也能达到20Mbps，比3G网速快10～20倍！因此，下载一个3M大小的音乐文件，连1秒钟都用不到，下载一部1G大小的电影只需不到2分钟。

由于无线网络的广泛覆盖，使得人们无论走到哪里，都能够通过移动智能终端设备接入无线网络，进行任意的线上行为活动，包括利用移动智能终端设备实现24小时的移动购物。

移动支付和商品数字化的发展，起到了推波助澜的作用

作为硬件的移动智能终端的普及和作为软件的无线网络的覆盖，是实现“移动改变生活”的最基本、最基础的条件。除此之外，人们能实现24小时随心所欲地购物，还得益于移动支付技术的不断成熟以及商品数字化的不断发展。

移动支付指的是为了达到双方成功交易的目的，通过手机、平板电脑、Pad等移动智能终端设备，实现一种货币的结算，这种支付通常是通过通信运营商的无线通信网络和银行金融系统或第三方支付平台达成。

阿里的支付宝、腾讯的QQ钱包等都在近距离无线通信（NFC）领域有所部署，并向线下移动支付领域拓展。2014年上半年，支付宝宣布了“未来公交”计划，支付宝钱包NFC功能上线，标志着阿里正式进军移动支付领域市场。

目前，支付手段日渐呈现货币虚拟化、支付及交易服务日益呈现移动化的发展趋势。货币的虚拟化引发了一场支付方式革命，整个社会正朝着无纸化货币时代迈进。用户的使用习惯正在逐渐培养中，移动支付正逐步取代传统支付方式，而支付及交易服务的移动化，使得各项银行服务及理财工具都变得贴身及定制化，人们据此可以实时进行任何业务的操作。在突破使用便捷性和安全性的瓶颈后，移动支付产业将会进入一个更加快速的扩张时期。

除了移动支付的发展、成熟，商品数字化及二维码技术的开发与应用，也对人们的生活方式的改变起到了推波助澜的作用。二维码技术成功地将商品和服务数字化。在任何时间、任何地点，消费者看到任意一款自己喜欢的商品，只需要用手机扫描一下其二维码，相关的购买信息就会出现在手机屏幕上，消费者在线下单购买即可。

例如，上海1号店在地铁站台的防护墙上安装了显示屏，上面陈列的所有商品都只有图片，而其在实体超市里售卖的商品可以在这块显示屏上被轻松找到。消费者看中了某款商品，只要用下载了1号店客户端的智能手机对准商品附带的二维码进行扫描，就能直接将这件商品放入自己的电子购物车，然后在手机上填写送货地址，半日后，所购商品就会被直接送到顾客家中。

总之，在移动互联网时代，由于硬件及移动智能终端设备的广泛普及和软件无线网络的全面覆盖，以及其他辅助工具技术（如商品数字化、移动支付技术）的发展，使消费者的购物模式发生了剧烈变化，“移动”真正改变了人们的生活。

“无线城市”不是梦

> 随着无线网络的发展和普及，人们开始能够随时随地体验无线上网服务。例如在北京，从2014年上半年开始，有些公共汽车就能提供无线上网服务了。北京移动和北京公交集团共同建设了“公交无线上网系统”，目前该系统已经率先在1路、52路、57路、300路等60余条线路的1800余部公交车上投入使用，乘客在乘车时就可以体验无线上网服务。
>
> 其实无线公交只是北京移动无线城市战略的一部分。近年来，中国移动大力推进“2G、3G、TD-LTE、WLAN（无线局域网）”四网协同，在不断优化2G、3G网络的同时，全面部署WLAN移动网络，网络能力和覆盖水平持续提升。借助这些无处不在的通信网络，北京移动积极参与到北京的“无线城市”建设进程中来，全面提升了北京市的信息

化水平。

“无线城市”是指利用多种无线接入技术，为整个城市提供随时随地随需的无线网络接入，并建设与政府工作、企业运行、群众生活密切相关的丰富的无线信息化应用，为市民、企业、外来访客和旅游者、政府机构提供安全、方便、快捷、高效的无线应用服务。通俗的解释就是无线城市＝无线接入（宽带与窄带）＋移动信息化应用。

在融合了移动互联网、物联网、移动电子商务等综合应用的无线城市里，市民可以通过自己的手机，乃至任何一个终端，在任何他需要的时候，了解这个城市能给他提供什么，尽情享受信息化时代的高效便捷。

中国移动相关负责人表示，建设无线城市已成为全球信息通信领域的大趋势，对发展经济、推动民生意义深远。中国移动将全面推动国内无线城市的建设，前期的上海世博会和广州亚运会已经为中国建设无线城市提供了示范，在未来的城市中，任何人都将可以随时随地便捷地接入无线网络，这已不是遥不可及的梦想。

多“触点”形势下的口碑依赖

口碑，是历史最悠久的营销工具之一。在古代，还没有电视、广播、报纸、杂志、互联网等媒体，口碑传播主要通过人际传播完成。所谓“酒香不怕巷子深”，就是只要“酒香”，人们就会“一传十，十传百”地传播开来。

如果说传统的口碑影响力较弱，那么在互联网时代下，随着网络普及率和社交媒体参与度的提高，消费者和零售商之间的“触点”越发多样，在整个购买过程与售后服务中，网络商城、社交网站、论坛、微信、微博等不同程度地参与进来，这让口碑的传播力与可信度实现了爆发式的增长，填补了消费者对产品信任感的缺失，有些消费者已养成了对口碑的依赖，他们会从各种“触点”了解产品的口碑与评价，再决定是否购买，这无疑是对传统消费习惯的颠覆，也一度让跟不上时代步伐的零售商们纳闷：“我以前的顾客都去哪儿了？”

口碑——与生俱来的消费决策影响力

“口碑”是指信息传递者与信息接收者之间，通过面对面或经由电话所产生的信息沟通行为结果；其中信息传递者即指信息来源，信息接受者则指信息寻求者。口碑的传播过程就是信息交换的过程。

早在20世纪50年代初，学术界就发现，人际间的口耳相传不但能够影响消费者的产品选择和购买决定，还能影响消费者购前的期望、使用前的态度，甚至使用后对产品和服务的质量评价。现有研究表明，“口碑”在影响消费者决策及行为转变方面扮演着极为重要的角色，具有不容小觑的影响力。

口碑之所以能对消费者的购买决策产生影响，因其具有以下特点：

第一，口碑是从人们在亲戚、朋友、同事等熟人圈子里谈论有关消费问题的时候产生的，不受限制或拘束。

第二，口碑信息流动的方式不像广告那样是单向的，口碑沟通是双向的，即在沟通过程中随时提出问题，从而获得自己想要获得的信息。

第三，口碑信息更具有活力，更接地气，更容易进入消费者的记忆系统。

第四，相比其他传播方式，口碑信息受干扰的影响比较小。

也有专家发现，口碑对消费者转换品牌的影响力是报刊的7倍、人员推销的4倍、广播广告的2倍；在促使消费者态度由否定、中立至肯定的转变过程中，口碑传播所起的作用则是广告的9倍。另外，也有研究表明，有60%的受访者认为口碑是最具有决策影响力的信息来源。

互联网“触点”多，信任感价值加重

如果说传统的口碑传播形式主要以熟人之间的口口相传为主，传播形式单一、传播速度较慢、传播面较窄，“口说无凭”“道听途说”等传统观念让产品的公信力与价值感大打折扣，或多或少会带给消费者可信任感不强的认知，那么，在互联网技术全面发力的今天，成功塑造口碑信任感与价值感，已成为口碑传播中最显著的变化。

消费者对口碑信任感的大幅度提升是互联网时代下的必然趋势。随着网络的快速普及，移动通信业的迅猛发展，带动了我国城市居民生活理念的更新。在消费者的购物过程中，电脑和移动终端的出现，为消费者提供了更多的购物手段，网络商城、微信、微店、微博、论坛、贴吧等社交媒体也为消费者提供了更多的购物与交流平台。

互联网为消费者与零售商之间平添了更多的“触点”，这些“触点”为口碑传播的网络化提供了更多的平台；随着SoLoMo族群的兴起，有共同消费经历与消费需求的人群集合成了一个网络群体，这也让口碑传播更加快速与客观，其公信力与价值感得以大大提升。

> 白领小王从同事那里看到一款手机，觉得不错，但是对于同事的好评，却觉得放心不下。在决定是否购买之前，小王先上网搜索，逛论坛，获得了这款手机的性能参数，又从视频网站观看了买家使用视频，甚至还关注了该品牌的微博，在微博中看到用户评价都不错，这才放心选择购买。

其实，消费者每天都在接触海量网络信息，自身也具有更多接收口碑与传播口碑的渠道，很多消费者在网络环境中有意无意地成为口碑传播的推动者，也有意无意地帮助企业和品牌做了口碑传播。如此一来，“雪球”越滚越大，口碑的公信力与价值感就越来越强。

以大众点评网为例，大众点评网是中国最早建立的独立第三方消费点评网站，不仅为用户提供商户信息、消费点评及消费优惠等信息服务，同时亦提供团购、餐厅预订、外卖及电子会员卡等O2O交易服务。截至2014年第一季度，大众点评网月活跃用户数超过1亿，点评数量超过3300万条，收

录商户数量超过1000万家，覆盖全国2300多个城市。大众点评网网站及移动设备的月综合浏览量超过45亿，其中移动客户端的浏览量超过80%，移动客户端累计独立用户数超过9000万。

可见，由于网络口碑传播的广泛开展，一方面，网络媒体的丰富性，使口碑信息的传播呈现出爆发式的增长；另一方面，互联网已经从过去的虚拟世界转化为实实在在的世界。正是在这样的情况下，网络口碑越来越受到消费者重视，它已经成为影响消费者购买决策的重要因素。

口碑已成购物地图中的“关键环节”

随着口碑信任感的价值在多“触点”的介入下得到大幅度提升，口碑与评价本身也顺其自然地成为消费者购物地图中最“关键”的一个环节。

在今天这样一个移动社交全面盛行的时代，沉浸在社交网络中的人们在购物时，越发呈现出“口碑购物”的特点，他们在和朋友微信聊天时得知某个产品物美价廉，或在QQ讨论群中看到大家都在推荐某款产品时，都会在最短时间内产生去浏览的心理，甚至立刻产生购买冲动，这在当下已是司空见惯的现象。

当前，点评网站大量建立、视频网站也可上传评测视频，这为消费者提供了大量收集评价与口碑的途径与平台。新时代的消费者已习惯在购买产品前，先主动收集评价，再进行购买决策。他们在亲身使用后，也乐于分享购物心得，给出评价，从而使其他消费者获悉相关产品口碑，进而影响他们的购买决策。可见，在这样一个闭环中，口碑起到了多大的作用。

据中国电子商务研究中心监测，截至2014年5月，我国网购人数已高达3亿人。同时“中国网络购物市场研究报告”表明，大部分消费者搜索到目标商品后，都会浏览用户评价。有41.1%的网购消费者在购买每个商品前都会看用户评论，26%的网购消费者购买大多数商品前都会看。

数据分析显示，网上买家评价的影响力甚至超过了亲人朋友的意见，它已成为目前网购者购物前最关注的外部信息。有43.3%的人表示网上买家的评论是其进行购买决策前最看重的因素，其次才是亲人朋友的意见（占比34.7%）。

为什么消费者如此依赖口碑？专家指出，消费者在进行购买决策前，大量依赖口碑传播的行为特征可以用有关学者提出的“社会经济风险”理论加以解释。互联网引发了消费者心理的改变，“不愿失败”的购物心理让“口碑信任”凸显出不可替代的作用。

具体来说，我国的消费品市场尚不健全，假冒伪劣产品不能得到完全铲除，消费者购买失败后的退换货困难以及进行维权的成本过高，这些都导致消费者不能进行满意购物。而在当下的互联网时代，行业频道、行业垂直网站、专业评论网站、专业博客以及自媒体平台如微博、微信、QQ空间等的出现，使消费者有机会从多种渠道获得详尽的口碑点评，从而确保其尽可能进行正确的购买决策。

口碑营销招数多，让消费者“口碑依赖”程度日渐加深

面对消费者对产品口碑捕捉的能力越来越强，对口碑的依赖程度日渐加深，不少企业也在借由这个势头大力运作“口碑营销”。如果说之前是消费者自发地产生口碑依赖，那么现在，聪明的企业开始引导消费者的口碑传播，培养消费者对自己产品的口碑依赖。

企业运作口碑营销的核心，便是对接消费者内心对口碑的“信任感”。在这一点上，淘宝可谓是行业鼻祖，回想起支付宝面世初期，绝大多数消费者对于其安全性都有顾虑，正是因为淘宝对接了“信任感”，进行了良好的口碑运作，才有了支付宝今天铺天盖地的使用格局。

在最近几年，口碑营销越来越流行，无论是小米、锤子、华为，还是联想、酷派、中兴等手机品牌厂商，抑或三家基础运营商和数十家虚拟运营商，更遑论百度、腾讯、阿里巴巴等互联网巨头，口碑营销都已成为它们抢夺消费者的重要工具。

那么，当下的消费者被“口碑营销”的哪些招数成功俘获了呢？

对于“病毒性”的链式反应无形推广，消费者很买账

在互联网领域，有一种“病毒营销”，即利用快速复制的方式将信息传向数以万计、百万计的受众，使产品和服务自动影响到潜在用户，从而引发链式反应——客户一传十、十传百，一批接一批，像病毒一样快速滋长。

口碑营销也是如此，企业通过“让用户发展用户”的方式传播口碑，以耐克近年推出的智能手环（NIKE Plus）为例：2013年，耐克发布主打全民运动的新产品智能手环，用户购买后即可注册并加入“NIKE＋”群，在这个团体中分享使用感受，进行内部的口碑传播。同时，用户也可将健康指数分享到微信朋友圈或微博等社交平台。对产品有兴趣的消费者同样可以在百度微购、一淘网等平台中查询到产品评价，消费者对这种“病毒”传播式的口碑营销方式表示很买账。

抓住消费者的炫耀心理，让更多消费者趋之若鹜

从心理学的角度看，每个人的潜意识中在某种程度上都包含着自我炫耀的因子，常会自觉不自觉地将自己的信息展示给自己的朋友圈或整个社交平台，而小米正是利用这一心理，通过粉丝“极客”的运作，完美地开展起口碑传播，让消费者对产品趋之若鹜。

小米在发布路由器初期，将其路由器拆成零件送达用户，让极客们通过亲自动手安装达到展现自己能力的目的，而极客们不经意的网上晒成果的行为等于是给小米的产品做了最好的口碑营销。

意见领袖一句话，引千万消费者跟随

意见领袖是指在信息传递和人际互动过程中少数具有影响力、活动力，既非由选举产生又无名号的人。在每一个群体中，都不缺乏这样的人物，他们的一言一行，都能给本群体带来“效仿、模仿、跟随”的效果。

企业在口碑营销中会寻找意见领袖和核心用户，他们可能是微博上的大V、自媒体牛人，甚至还可能是居委会阿姨，多数消费者都愿意跟随意见领袖的口碑引导进行讨论，并依据意见领袖的意见采取消费行为。

“AVIS租车”是租车行业的知名企业，为其服务的10位意见领袖曾在社交平台中发表15篇日志，短期内便取得了369180次的浏览量，50583次的转帖，和48953次的互动，高居各大论坛“热门转帖榜”首位。其意见领袖中不乏行业达人、高端白领和时尚达人，他们在各自微博微信中的粉丝量均超过10000人。

小结/

> 互联网无可替代的口碑整合与传播功能，在多“触点”出现的新形势下，真正实现了消费者对口碑信任感的提升。因此，“口碑”顺理成章地迅速变身为消费者购物地图中最为“关键的一环”，对购买决策的影响力更加得以凸显。当前，在消费者对口碑越来越依赖的前提下，更多的企业学会了通过口碑营销的运作抢夺消费者。

全渠道、全天候、全频道的消费者

当下的消费者的购物消费行为所体现的已经不再是最初的“人→商场/百货/超市”这种二维关系，而是以消费者为原点的多维关系。

在移动互联网时代，消费者的购物渠道呈现多元化的趋势，他们可以在实体店、网店、移动智能终端等渠道购物，即所谓的全渠道购物；在购物时间上，也不再受限制，他们能24小时购物，无论是白天还是夜晚，他们都能够通过手机、平板电脑等移动智能终端实现全天候购物，他们是全天候的购物者；同时，他们也是全频道的购物者，即他们无论身在何处，都能够及时购物，无论是在家里、在公司、在上下班的路上，还是在旅途中，他们都能实现购买行为。

全渠道消费者

在电子商务出现以前，人们只能去实体店购物；在电子商务出现以后，人们还可以去网上购物；可是在移动互联网时代，消费者购物的手段（或通道）突然增多了，购物的通道包括实体店、网络、移动智能终端（手机、平板电脑）等。

值得一提的是，在移动互联网时代，消费者越来越多地“聚集”在线上，网络购物逐渐成为主流方式，而移动端购物则成为一种势不可当的潮流。我们可以把整个消费者群体划分为三类：网络原住民、网络移民和网络难民。

最有消费潜力的80后、90后甚至00后，出生在互联网时代，他们是伴随着互联网在中国的发展而成长起来的新一代，我们称之为“网络原住民”。他们每天花大量的时间在网上，热衷于网络购物，是网购的主力军，因而大部分电子商务网站将市场定位于这个庞大而且极具消费潜力的消费人群。

网络移民指的是慢慢接触、学习和了解互联网的人群，为了顺应时代的发展潮流，他们也大规模地“迁徙”到网上，这就是所谓的“网络移民”。据说这批产生于中国的从线下到线上的“移民”，规模不亚于美国的西进运动和中国的农民工进城。网络移民也越来越多地选择在线购物作为他们购买的主要手段。

网络难民指的是那些不懂互联网，与互联网彻底绝缘的人群，他们还是采取去实体店的传统方式购物。

全渠道购买的含义还包括一名消费者的一次购物行为由不止一个渠道来实现。现在的消费者购物往往会从一个渠道开始，而成交可能会在另外一个渠道完成。例如在实体店里看到一本不错的书，通过扫描二维码或条码，在网上购买。还比如在网上看到一款不错的衣服，但是不确定它到底合不合适，还要去实体店试穿一下，然后再决定在哪儿买。对于有些比较贵重的东西，还有可能去社交网站上询问朋友或同学，了解他们对这个产品的看法，等等。总之，很多消费者在购物的过程中，要综合运用不止一个渠道，有网上渠道、实体店渠道，还有移动渠道和社交渠道，单一的渠道模式显然已经无法满足消费者的需求了。

伴随着消费者越来越多地选择网上购物，网上购物的市场规模在不断地增长。中国电子商务研究中心认为，网购早已成为当下主流的消费方式与生活方式。中国电子商务研究中心的数据显示，2013年我国网络零售交易额达到1.85万亿元，占全社会消费品零售额的7.8%，其中移动网购交易达到1676.4亿元，同比增长165.4%。5年来网上购物的平均增速达80%，我国已经拥有全球最大的网络零售市场。

艾瑞咨询最新的数据显示，2014年第二季度中国网络购物市场交易规模达6243.1亿元，同比增长46.1%；国家统计局发布的数据显示，2014年第二季度我国社会消费品零售总额达到6.2万亿元，网络购物在社会消费品零售总额中的占比为10.1%，首次单季度渗透率突破10%。

在未来，移动网购的前景也十分看好。由中国社科院、利丰研究中心联合发布的《流通蓝皮书：中国商业发展报告（2013~2014）》显示，中国电子商务进入了O2O时代，移动网购前景良好，预计2016年中国网购规模将达3.6万亿元人民币，占全社会消费品零售额的10.8%。

总之，在移动互联网时代，消费者变成了“全渠道购物者”，他们通过线上线下各种渠道购物，包括传统的实体渠道、电子商务渠道（淘宝、天猫、京东、亚马逊等）和移动终端（手机商城、APP商城等）。

全天候消费者

在互联网时代到来以前，人们只能在规定的时间去实体店购物。移动趋势改变了人们有关购物的思维模式，随着手机和平板电脑的普及，以及无线网络的覆盖，时间成为越来越不重要的因素，这使得购物过程变成一件全天候的事情，消费者可以在任何时候通过移动智能终端购物。例如你走在路上时，如果看到某人穿的衣服或鞋子不错，你有了想购买的冲动，就可以拿出手机上网查询并购买。

对于消费者而言，全天候购物能带来方便。由过去的规划购物，到现在的

即时购物，购物的灵活性得到了极大程度的释放，购物不再是一种负担，这给越来越忙、时间呈碎片化趋势的人们带来了方便和快捷。无须出门，无须耗费不必要的时间和精力，只要你想购物，就能利用碎片化的时间实时完成。

全天候消费者的购物模式由过去的“我去街上逛逛”或者“我回家上网看看”转变为“我在购物”“我正在手机商城上浏览”，人们总是处在购物的模式或状态中。

全频道消费者

这里的全频道消费者，主要是指其购物的随地性，即消费者可以在任何地点购物，无论是在家里或者公司里，还是在商店里，或者在路上、旅途中，消费者都能购物。例如你去外地旅行，你急需某种东西，要去当地实体店又不熟悉路线，此时你就能够通过手机、平板电脑等移动智能终端购买。

在购物的随地性当中，特别要提到的是基于位置的移动互联网应用。我们先来看下面的例子：

> 小李去一个陌生的城市旅行，走出火车站后，面对全然陌生的城市，他拿出了手机，找到高德地图APP客户端，然后搜索附近的酒店，随即通过预订软件进行预订。接着，他又通过打车APP软件叫到一辆出租车。

总之，移动智能终端以及无线网络的普及和发展，使得购买不仅可以做到随时，还能做到随地，这就是所谓的全频道购物。

未来这样的场景也是可能的：你走在下班的路上，想着晚上去哪家餐厅吃饭，当你决定好去某餐厅吃饭并想好吃什么东西后，就能够通过智能化的可穿戴设备来感应你的购买计划，然后将信息通过无线数据传输到该餐厅，服务员会帮你订好座位，你去了之后直接就能够用餐，这就是“所想即所得”。

小结/

> 在互联网尤其是移动互联网时代，消费者都去哪了？他们的行踪变得更多变，他们不再像过去那样规规矩矩地去传统商店购物，他们能够在任何时间、任意地点进行全渠道购物，他们是全渠道、全天候、全

频道的消费者。

苏宁打造立体化、跨空间、24小时不打烊的互联网超市

为了满足消费者全渠道、全天候、全频道的购物需求，苏宁决定打造立体化、跨空间、24小时不打烊的互联网超市。

日前，从全球零售巨头家乐福去职加盟苏宁云商并执掌超市业务一年多的万明治向《每日经济新闻》记者表示，现在尽管线下已有4家苏宁超市，但苏宁超市会以线上为主，苏宁要做的是实体互联网超市。

根据苏宁云商方面的说法，苏宁超市是苏宁零售业务未来的重要增长点，不论线上还是线下，都将承担引流和提升用户黏性、复购率的重要作用。

对此，中投顾问零售行业研究员杜岩宏表示，O2O模式的发展，以及支付、物流水平的提高，的确为互联网超市的出现提供了机遇。苏宁超市作为超市业中的“新兵”，其与传统超市相比的优势主要是线上线下结合，能够送货到家，提供立体化、跨空间服务，但苏宁超市能否成为苏宁业绩的新增长点还需进一步观察。

据了解，全新亮相的苏宁超市是苏宁O2O互联网零售模式的重要实践，有别于传统的线下超市和传统的线上超市，苏宁超市将是行业内首家同时拥有线上平台和线下门店双渠道的超市——线上满足人们无处不在的购物需求；线下“实体＋虚拟”模式，实现人们对聚会、休闲、购物的需求；移动端将成为二者的纽带。

资料来源：蒋佩芳，“苏宁发力实体互联网超市，今年保底增600%”，《每日经济新闻》

信息传播的社交化

> 在这个消费者主权时代，企业或许已经发现客户不再愿意待在那里默默忍受广告的折磨。无论是电视广告、电脑页面广告，还是手机里面的促销短信和应用程序呈现的广告，都会引起消费者的反感。他们似乎潜伏在一片不为人知的丛林里面，在微信、易信上窃窃私语，在微博上自言自语，在社交媒体中进行分享、互动和交流。

社交媒体：互联网时代的信息聚合及传播主角

互联网为我们的信息获取和传递带来了两个方面的重要转变，即信息获取方式以及沟通方式的转变。

在信息获取方面，我们可以利用搜索引擎和社交媒体平台达到目的，例如，要去某个陌生的地方可以通过地图导航查找线路，通过LBS找到想要的基于位置的服务，等等。

在沟通方式方面，互联网主要解决了沟通的区域性障碍，为我们提供了各种各样的社交选择，有微博、微信等，这些被大量SoLoMo群体选择的对象即社交媒体。

社交媒体，也称社会化媒体、社会性媒体，是指允许人们在其上进行撰写、分享、评价、讨论、沟通的具有分享和互动性质的网络媒体平台。所谓社交媒体传播是指大批网民自发贡献、提取、创造新闻资讯，然后进行传播的过程。社交媒体是在Web2.0阶段逐渐兴起和发展的。微信、QQ空间、陌陌、花瓣、人人网等都是社交媒体。

当前，互联网的发展已经覆盖从获取门户网站新闻资讯，到海量信息搜索，到现在用户之间的社交互动。社交媒体的火热其实是符合现阶段社会发展趋势的，随着人类物质生活的不断丰富，人们对精神生活的追求也日益增强。马斯洛很早就提出“人类需求层次理论”，即当人们满足基本的生理需求和安全需求时，就会寻求社交需求，背后的心理诉求就是找到归属感、友谊、爱情等，可以说社交分享就是人的本性。

在互联网时代（尤其是移动互联网时代），消费者大规模地进入和渗透到各种社交媒体平台，他们通过这些渠道获取信息，进行分享、互动和交流。

“乐于分享、乐于被分享”几乎已成为新生代移动互联网用户的一大爱好，

拿微信朋友圈来说，在朋友圈这种分享文化中，“炫耀与好奇”这种心理模式，会导致两种行为出现：发布者发布图片、视频等内容，朋友们对此进行评论。朋友圈的分享模式简洁，拍摄、留言、分享可一气呵成，新鲜事发布者与来访朋友之间，一个乐于被评论，另一个乐于去评论，彼此之间几乎形成了默契，乐此不疲。

在现实生活中，当我们到餐馆吃饭的时候，常常会看到许多人在动筷子之前，一定要先给食物拍照，之后才会很安稳地吃第一口饭，相信陪同拍照者吃饭的餐友们对此也习惯了。

不知读者们能不能体会到这种“强迫症”般的感觉，但这种行为确实会使一个人上瘾，不留下一点美食的影子，就把精致的佳肴消灭掉，对于他们来说，会感觉错过了一点什么。

规模更大的社交分享就是好莱坞颁奖典礼中的自拍。主持人艾伦将照片上传到了推特，35分钟后，该照片就以81万的转发量成为史上转发量最大的推特照片。

在过去3年中，社交媒体从零开始迅速成为互联网主角，其形式也在持续变化。社交媒体的用户是新型的SoLoMo消费者，他们本能地将品牌和朋友纳入他们的分享社区之中。传统的媒体时代已经结束，分享时代已经不可阻挡地开始了。

社交分享催生了社群

有了社交分享的心理需求，就需要社交的圈子，我们称之为社群。

当社交网络全面进入我们的生活之后，陌生人之间的藩篱被打破了，理论上我们可以认识任何一个想认识的人，我们每个人的社会关系都会得到重组。这些在社交媒体平台上自发组织起来的团体，就成为今天的社群。

社群就是拥有“同一个世界，同一个梦想”的一群人。一帮志同道合的人，因为在社交媒体平台上的互动交流走到了一起，这就是社群，例如互联网知识型社群“罗辑思维”、周杰伦粉丝群等。社群是分等级的，有铁杆、拥趸、脑残粉等。从品牌的角度理解就是：对品牌具有较高忠诚度的消费者群。

大部分的品牌社群都将主要阵地放在社区，微博、微信则成为粉丝互动的主要通路。社区的主要形式，一是BBS论坛，二是移动社区。

小米社区分析

> 小米社区是小米粉丝交流的社区，旨在为小米手机粉丝提供包含小米手机学院、小米同城会、小米软件下载等众多分类内容。小米社区对粉丝的运营分为5星级别，每个星级享有不同的待遇，在资源有限的情况下，这样做能使这个社区的互动效应发挥最大化。

企业不能轻视社群的力量，如果还是依靠传统媒体与消费者沟通，效果就会不尽如人意。让我们看看微软的Surface（平面电脑）。苹果在豆瓣上就有400多个小组，而Surface只有13个小组。品牌在社群中的影响力也间接反映了其在消费者心中的真实地位。

Surface运作市场的逻辑是通过品牌优势和铺天盖地的营销迅速广而告之，继而产生轰动效应，让购买者疯狂下单。然而微软10亿美元的推广费，只带来了极低的销量。Surface一年的销量还不如iPad一个月的销量，更要命的是，这个收入远比不上微软为之投入的营销费用。

在传统营销中，普通的产品依靠大规模的广告，就能拉动销售，但是现在消费者会在自己的社群上分享产品的使用体会。当你看到人们吐槽较差的产品体验时，也就不会再相信平面广告的自言自语。人们更相信中立的社交媒体，这反过来促使社交媒体变得越来越重要。

苹果在社交媒体上的营销力

> 苹果的粉丝在社交媒体上的影响力到底有多大？最近，市场研究公司（Market Wired）公布了一份关于社交媒体和博客中出现频率最高的公司的报告，结果正如人们所预料的那样，苹果在本次调查中排名榜首。报告还详尽地指出苹果在过去一年出现于逾5.6亿条推文、750万篇博文、660万篇网络新闻以及2590万条论坛帖子中，这个数量可谓相当庞大。

社交媒体属性及用户特征

人际关系和内容特质上的差异决定了社交媒体的本质区别。社交媒体上的互动程度也是由这两点决定的。一般而言，强关系和娱乐性的内容会催生更多互动，而在一个属于弱关系，以提供信息为内容导向的平台上，用户便缺乏互动的意愿。

中国主要社交媒体有论坛、微博、微信和QQ空间，四者覆盖了大约99%的受众，在与用户的关系上各有特点。

传播属性：微博和QQ空间都有很强的媒体属性，传播方式是一对多，很

适合做事件传播；微信是基于通信录的好友关系，传播方式是一对一，很适合做客服平台；论坛可以沉淀老客户，传播方式也是一对多，但论坛的即时性没有微博那样强大，另外由于有版主人工介入，容易沉淀信息。

用户关系：用户关系越弱，信任传递就越弱，参与性的口碑事件扩散效果也就越弱。微信是强关系，其次是QQ空间和论坛，最后是微博。对于很多微博大V（意见领袖）来说，99%的用户都是弱关系。

那么，在所有的社会化媒体中，哪些是覆盖人数最多的呢？哪些用户平均花费时间最长呢？我们整理了部分2013年我国社会化媒体分析报告，为大家解读社会化媒体市场的格局以及用户使用情况。

我们同步研究了如下3个具有代表性的社交媒体，力求观察其用户的特征，并找到属于它们的关键词：

（1）陌陌。

陌陌是一种纯粹的兴趣群落结网聚合，陌陌用户与其他平台的用户比较，更加真实；它与通讯录、微博账号等内容的关联，使用户信息更加完善，同时也增强了用户间的信任。

陌陌是基于兴趣聚合的线下社交，附近群组非常活跃，附近所有有共同兴趣（爱好、老乡等属性）的人都会进入自己感兴趣的小组，然后聚集到一起吃喝玩乐，天南海北地聊天。

真实与兴趣这两点促成了陌陌用户的多样性，要想在人群中获得关注，就必须在某个兴趣领域展现出自己的特点，而陌陌很好地满足了这一点，它能让人群中能够展现特点的人获得更多的关注，而这也会促进更多的用户加入进来。

关键词：多元化，弱关系主导+强关系并存，弱关系被不断拓展并沉淀，小组兴趣社交活跃，具备真实性。

（2）QQ空间。

QQ空间的产品经理也承认，QQ空间无法吸引到“精英”用户，空间中更多的是那些草根用户。

QQ空间的高频用户们对自身周围的圈子极其依赖，他们就是喜欢活在这样一个小圈子当中，他们更愿意与自己圈子中的朋友分享生活，并且只关注圈子里的朋友的生活。这就是他们全部的生活，他们有这些就足够了。

关键词：关注小生活，强关系主导，互动频率高，具备真实性。

（3）微信。

从本质上而言，微信是另一个QQ空间，但是其用户与QQ空间的用户的区别在于，微信高频用户不满足于待在自己的小圈子里面，他们有着与更多圈子的人交往的欲望。

微信让人既可以和自己的某个圈子的熟人圈进行社交，又可以和另一个圈子的熟人圈进行社交，而与垂直社交或陌生人社交不同的是，你在朋友圈展示的是全部的自己，这能让别人更全面地了解你。

关键词：范围信息大于QQ空间，强关系主导＋弱关系并存，弱关系被不断拓展，互动频率高，具备真实性。

社交媒体正在影响着我们的生活，而发现变化并进行自我变革，对于每个企业来讲都是最重要的事。媒体消费这个产业链条会变得更短、更丰富，对此企业要关注三个方向：

第一，信息传播已经从传统媒介扩展到社交媒体，每个用户都乐于在社交媒体上分享内容，进行互动交流，企业须学好社交媒体这门课。

第二，在规模化的前提下，免费、开放的内容生产及传播方式会更容易让用户形成社群，在社群传播过程中所产生的用户交互行为与内容将形成核心资产，通过大数据等技术手段为新媒体平台进行内容再生产和商业模式再造提供信息支撑。

第三，社交媒体的媒介属性决定了其与消费者的关系，不同的消费者会自己组成新的群体，企业在社交媒体传播中要注重社交媒体承载的功能价值。

雕爷牛腩：用微博引爆流量

> 一方面是微博的高关注度，另一方面是封测期不让普通用户进入，这种由神秘感引发的消费欲望在雕爷牛腩开业后爆发。
>
> 雕爷牛腩有两家餐厅开在朝阳大悦城和颐堤港，前者是成熟的商圈，后者还在培育期，但两家店都开在商场餐饮层较偏的位置。对于如何才能引来流量？雕爷的办法是微博引爆。此时，封测的另一个价值（传播价值）就体现出来了。

餐厅玩封测，这一灵感来自脸书（Facebook）。脸书在创业之初，对没有哈佛大学后缀的邮箱根本不让注册，人们的心理就是这样，越不让注册越向往，因此，当时所有常青藤大学的学生都拼命想挤进去看看，而等脸书对常青藤大学开放的时候，所有非常青藤大学的学生们，也都想挤进来，于是扎克伯格轻易获得了最初的成功。

在雕爷牛腩的封测期，只有受邀请的人才能来试吃。这些受到邀请的人，往往会发微博或者微信说说自己的消费体验，既然受到邀请，吃别人的嘴短，所以去吃了又说不好的人是少之又少的。于是，各路明星、达人、微博大V们纷纷在微博上帮着吆喝，最初的传播效果就有了。

在之后的微博炒作过程中，雕爷牛腩也没少挨骂，例如店里规定不让12岁以下的儿童进入，就引来了极大的争议。对于餐饮行业的批评也会引来骂声，但雕爷依然乐呵呵帮着转发这些骂他的微博。他坚信流量才是王道，而有争议才能有流量。

“互联网最有意思的是粉丝文化，往往某个产品做得不错时就会出现‘死忠’，一个产品越有人骂，‘死忠’就越坚强。”雕爷指出，小米手机从诞生第一天开始就争议不断，而米粉们总是奋起反击。一旦产品有了一定量的粉丝，那些对产品提出批评的人就容易与粉丝形成骂战，骂战的结果就是流量的大涨，产品的大卖。小米手机已经证明了这一点，雕爷牛腩在微博传播过程中也培养了一些忠实的粉丝。

资料来源：姜蓉，“雕爷二次创业，以互联网玩法卖牛腩”，中国经营网

第三章 零售4.0时代，消费者宣示主权

消费者拥有的权利

·消费者拥有信息选择的权利

·消费者拥有多种渠道选择的权利

消费者渴望拥有的权利

·消费者拥有吐槽的自由和权利

·个性化需求

·跨渠道的一致性服务体验

·期待商品品质的一致性

·待价格的一致性

·期待产品或品牌信息的高度一致性，期待服务的无差别一致性

·期待消费者体验的全周期、一致性

零售4.0时代，是一个消费者力量空前强大并占主导的时代。由于商品和服务的极大丰富，购物渠道的空前增多，消费者完全掌握了消费的主动权和选择权。消费者主权时代真正到来了。

在消费者主权时代，消费者追求极致、无缝的购买体验，具体体现在：（1）始终如一的购物体验，即消费者无论经由何种渠道皆能享受简单、一致的购物体验；（2）实现互联购物，即消费者在各渠道上都能感受到端到端的购物体验。要使消费者享受到无缝式的购物体验，生产商必须要做到一体化商品销售，即整合各渠道上的商品品类和价格，满足消费者期望；实现灵活的订单处理和退换货。而零售商要提供多种订单处理和退换

货方案，以方便消费者；要提供个性化互动，在各渠道上提供个性化促销和忠诚度奖励计划。目前，零售商正在测试新技术和新方法，以丰富消费者体验。

互联网时代的消费者购物生命周期

> 在互联网高速发展的今天，消费者主权时代已经到来，体现在消费者购物生命周期里，一是消费者拥有自由选择线上线下渠道的权利，他们综合利用线上线下各种渠道完成购买；二是在实施购买行为之前，他们拥有选择接收信息渠道的权利，在购物行为完成之后，他们还拥有对商品和服务吐槽的自由与权利。

在消费者主权时代，消费者在购物方面拥有了充分的自主权。具体而言，他们拥有了更多的选择权利。在消费者的购物生命周期中，在每一个环节他们都有自由选择的权利，包括对线上线下渠道的自由选择权，在购买之前能自由选择接收信息的方式，在购买之后可对商品和服务进行监督，此外，他们还有定价的自由、定制的权利等。

传统的购买模式是AIDA模式，即注意（Attention）+兴趣（Interest）+欲望（Desire）+行动（Action），见图3-1。可是在互联网时代，消费者的购买模式发生了变化。在产生购买兴趣之后、采取购买行动之前，消费者会主动、有意识地去网上收集和了解产品的详细信息，例如价格信息、质量信息、其他人对该产品的评价等。在购买行为结束以后，消费者还有可能上网对产品和服务发表评论。

> 李先生走进一家没有货架商品的店铺，放眼望去，店内有两台超大选购下单屏幕。他只要轻点屏幕，便可浏览五花八门的商品。从电视机、珠宝首饰到食品和日用品等，电脑提供了详尽的商品信息与使用方式。为了避免屏幕前的拥挤，李先生通过手机扫码订货，买了知名品牌的项链给爱人，作为结婚10周年的礼物，他用网络支付，并选择将礼物直接送到爱人的公司。忙碌的太太在公司收到项链，笑逐颜开，马上拍了照片上传微博分享。

传统的消费者购买模式是——AIDA模式



互联网时代的消费者购买模式是——AISAS模式

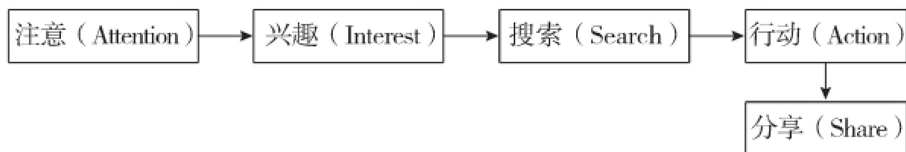


图3-1 传统的购买模式

这就是典型的多渠道购物模式。在消费者的整个购物生命周期中，实体店、网络商城、电脑和移动终端等多种渠道都不同程度地参与了进来。

在移动互联网时代，消费者主权更多地体现在消费者购物生命周期的改变方面。在消费者购物生命周期的每一个环节当中，消费者都会充分享受到互联网时代给他们带来的便利，并综合运用多种渠道来完成自己的购物行为。他们拥有自由支配渠道和选择的权利，有接收消费信息的自由，有吐槽的权利，有定价的自由，有定制的权利，等等。

在全渠道背景下，消费者拥有选择多种渠道的权利

在互联网时代，消费者的购物生命周期根据先后顺序分为5个关键阶段：调研、选择、购买、使用/服务、演变/回馈。在这个购物生命周期里，消费者拥有多元化的渠道选择权利，即他们可以选择不同的渠道组合来完成自己的一次购买行为。其中最常见的有以下3种类型。

第一种类型的消费者，其购物生命周期全部在线上完成。他们通过网络在线了解商品和服务，在线下单购物，在线对商品和服务进行评价，在线获取其他的服务。

> 张帆是一家韩国企业的总监，也是一名网购爱好者。平时她工作比较繁忙，没有时间去商场、超市购物，于是就利用在家或者上班间隙，去淘宝网上买东西。在具体购物的过程中，她也会去社交网络关注其他消费者对产品的评价，从而做出自认为比较明智的选择。而在购物结束以后，她也经常去社交网站发表自己对商品和服务的看法。

第二种类型的消费者则比较传统，他们主要是通过线下渠道即实体店实现自己的购物行为。这部分购买人群，一般而言普遍年龄偏大，与网络相对绝缘。他们往往通过人际口碑和电视广告获取商品和服务信息，通过线下实体店渠道购买生活所需品。他们所购商品的售后服务环节，也是借助线下售后服务中心来完成的。

更多的消费者则综合利用线上线下多种渠道实现购买（见图3-2）。例如很多消费者会在家里上网了解商品和服务信息，然后到线下实体店去实地考察，最后又回到网上下单；或者在线上渠道购买，在线下渠道完成付款、提货以及售后环节。总而言之，他们在完成一次购物的过程中，要综合利用线上线下多种渠道。

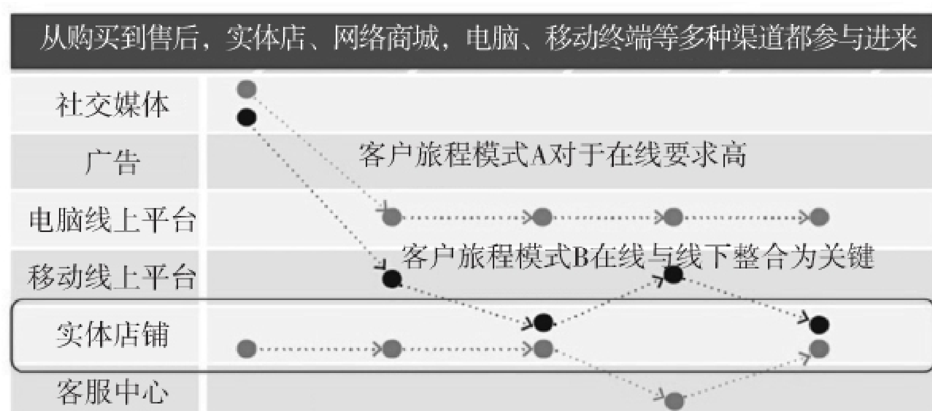


图3-2 多渠道购买路径图

> 阿伟是一个篮球爱好者，也是一名典型的SoLoMo消费者。前不久，当他看到好友在微信晒出的篮球鞋好评后，准备换鞋的他也决定买一双篮球鞋。在选择阶段，他到专业篮球爱好者论坛上比较大家的评价，并到该品牌实体店试穿。在购买阶段，阿伟比较线下与线上的价格后，决定在网上商城购买。几天后，阿伟收到了篮球鞋，并且将该品牌列入了微博关注名单。这个品牌的篮球鞋帮助阿伟提高了打篮球的水平，他随之在社交媒体上分享了使用心得，并和好友与粉丝互动。这就是典型的互联网时代消费者购物的路径选择。

总之，在移动互联网时代，消费者拥有非常多的渠道选择，他们可以根据自己的需要，或者渠道的属性特点，在购物生命周期的每一个环节，选择最适合自己的渠道，实现自己的购物行为。

而且，面对这么多的渠道，每一种类型的消费者都能找到适合自己的购物路径。对于不懂电脑、不会上网的网络难民来说，他们可以通过线下实体店购物；而对于网络原住民和网络移民来说，各种线上线下渠道的存在，赋予了他们很大的自主权和多元化选择权。

要购物，不仅有实体店，还有网店，不仅有线上，还有线下，面对这么多的渠道，消费者会根据自己的需求做出决定。他们永远追求更好的便利性、快捷性，更丰富的商品选择，更愉快的购买体验等，同时期待付出更少的时间成本、精力成本和金钱成本，在这些标准和原则的指导下，他们会做出自己认为比较明智的购买渠道选择。

消费者拥有选择信息的权利

在过去甚至在互联网飞速发展的今天，很多厂商在宣传推广自己的产品和服务的时候，往往采取的依旧是传统的方式，如做广告、发传单等。每次走出地铁站，我们都能收到各种各样的广告单页，我们的手机也总能收到各种不期而至的广告。但是在互联网时代，这种单方面一厢情愿式的宣传的效果越来越式微，而且容易让人反感。没有人愿意在工作的时候接到手机推销信息。

为什么？这一切是由于消费者的媒体偏好发生了变化，他们接收信息的渠道和途径发生了改变。从信息源来说，互联网时代是一个信息爆炸的时代，各种信息泛滥，不仅有厂商制造的大量的线上线下的宣传推广促销信息，还有消费者自己制造的大量的信息，这也是众多所谓的社交媒体兴起的原因。互联网时代也是一个自媒体时代，即一个人人制造、人人创意、人人设计、人人营销、人人消费的“Me”时代。每一个人都是信息的制造者、接收者和传播者。

面对互联网时代的信息泛滥，消费者拥有了选择信息接收渠道的权利，他们更倾向于通过社交媒体了解信息。他们不再受厂商的引导，也不会轻易相信厂商的硬性广告，而是更相信自己社交圈子里的好友、同事、专家、同行或网友提供的各类消费建议。因为和厂商的主动宣传和推广相比，社交媒体平台上的信息更具有中立性，更客观，可信度也比较高。

不过传统的硬性广告宣传不是一点用处也没有，电视广告在迅速扩大产品的知名度方面的作用依旧十分明显。但是，真正能够经受住市场考验的，还是那些在社交媒体平台上拥有良好口碑效应的产品和服务。

消费者拥有吐槽的自由和权利

在互联网时代以前，人们购买行为的完成，基本上就意味着和商家关系的结束。如果消费者对商品不满意，维权的渠道比较少，而且维权的成本相对也比较高。但是在互联网时代，消费者在完成购买后，会通过自媒体平台发表对商品和服务的评价，他们拥有对商品和服务进行吐槽的自由和权利。

对于优质的商品和服务，消费者不会吝啬自己的鼓励与肯定。他们会以自己力所能及的方式（如通过自媒体平台发表积极评价等），鼓励商家，对产品和服务表示肯定，同时也给其他消费者送去借鉴和参考。但是对于糟糕的产品与服务，他们会对厂商提出差评，在自媒体平台上吐槽，督促厂商改进自己的产品与服务。

总之，在互联网趋势下，消费者主权时代已经到来，他们在购物环节（即购物生命周期）当中有更多的选择，可根据自己的需要，和渠道本身的属性，实现完全的自主选择。与此同时，由于拥有选择接收信息渠道的权利，在演变/回馈阶段，他们会通过自媒体平台发表对商品和服务的评价。

吐槽也是参与：在消费者主权时代，消费者的“参与感”迅速增强

> 现代的工业化社会，在某种程度上忽略了人的个性的独特性和情感的丰富性，人在社会机器中显得很渺小。在移动互联网时代，人们在自媒体平台（如微信、微博、论坛）上掀起的吐槽浪潮，实际上源于人的个性与自我情感的抒发，这种抒发能让人感受到自身的存在感和参与感。
>
> “吐槽”其实就是一种最直接的参与！而让消费者参与进来，实际上满足了消费者“参与、影响和改变世界”的心理需求。

网友与名人的吐槽狂欢

不知从何时起，吐槽已经成为不少人的生活中不可或缺的因素。很多名人参与了吐槽，他们吐槽的对象也五花八门，包括航空服务、网站物流、国际大牌服装、雾霾，甚至还有iPhone6，等等。名人的每一次吐槽都能引来众多网友围观。

除了名人，网友们针对某品牌、某现象的“神吐槽”也可谓层出不穷、屡见不鲜。网友吐槽的方式有很多极具创意性，有一些人甚至被戏称为“用生命在吐槽”。

对此我们不禁要问，在当今这个移动互联网时代，吐槽为何一下子盛行了起来？消费者对品牌进行吐槽又夹杂着怎样的心理？

“参与式消费”时期已经到来

“吐槽”一词源于日本，字面意思为“往人家碗里面吐呕吐物”，引申含义为不给人家面子，当面对别人进行揭穿数落等。吐槽在移动互联网趋势背景下体现的是一种人际互动的方式。

一些吐槽虽然看起来像独白，但通过引发间接的群体反响，能达到促进互动交流的效果。众多分析表明，“吐槽潮”的兴起，是广大社会群体寻找存在感与参与感的结果。

在消费者主权时代，“吐槽”其实就是一种最直接的消费者参与方式！

这一点在品牌的营销活动中表现得最为突出。消费者选择商品的决策心理

在最近十几年发生了巨大的转变，消费者购买一件商品，最早只追求功能消费，后来开始追求品牌消费，最近几年开始追求体验式消费，而小米正在追求的是粉丝参与的全新的“参与式消费”。为了让用户有更深入的体验，小米一开始就让用户参与到产品的研发过程中来，小米在公司内部完整地建立了一套依靠用户的反馈来改进产品的系统（包括市场运营）。我们发现“参与式消费”时期已经到来，并满足了用户全新的消费心态。

让消费者参与进来，实际上满足了消费者“参与、影响和改变世界”的心理需求。让消费者参与进来，还有助于实现弱用户关系向强用户关系的进化，使普通消费者变成具有极高忠诚度的粉丝。对于企业而言，构建参与感就是把做产品、做服务、做品牌、做销售的过程开放，让用户参与进来，只有这样企业才能建立起一个可触碰、可拥有并与用户共同成长的品牌。

“参与式消费”的核心就是以消费者为中心

消费者是所有经济社会的中心、所有经济活动的原点，他们才是商业世界当中真正的主角，从工业社会、信息社会到如今的移动互联网社会，莫不如是。任何企业都必须倾听顾客的声音。“参与式消费”时代的到来，意味着当前企业必须要将以自我为中心的观念转变为以消费者为中心。

用营销大师菲利普·科特勒的话说，“我们处在一个更为复杂的以消费者为中心的营销时代”，即“人文中心主义时代”，在这个新的时代中，企业不能再把消费者视作一个只会消费的人，而应该把他们视作具有独立思想、丰富情感的个体。

当然，消费者主权时代的到来对企业和品牌来说不单纯是坏消息，如果企业真的把消费者当成“上帝”，那么“上帝”是可以帮助企业实现梦想的。在推崇开放与共享的参与感精神的光环下，无数消费者的集体智慧成为企业们可以充分发掘利用的宝藏。例如小米的MIUI系统的不断更新迭代就是集合了手机发烧友们的集体智慧。

参与感引发信息聚合，形成连锁反应

由于社交媒体的兴起，今天的消费者不再孤单，借助自媒体平台，他们已经在网络上自发集结并形成了一股不容忽视的力量。他们在社交媒体平台上对各种商品和服务评头论足，各种吐槽使他们的情绪得到了真实的体现，而他们的声音通过社交媒体被大规模放大了。例如在微博兴起初期的“杜蕾斯鞋套”事件，这让很多品牌发现了参与感在营销活动中的重要性。

又比如一个顾客在微博上吐槽惠普电脑发热问题严重，接着又有遇到相同问题的人参与转发并评论，这形成了一个连锁反应，一大群人集体发声，对品牌造成的影响大大超过了以前。

今天，由于参与感的增强，70%以上的消费者不会再轻易受到品牌营销的误导，在每一次购物的时候消费者总会去做调查，调查对象甚至是素不相识、远隔千里的另一位消费者。他们相互请教，开始形成新的力量，这种社交消费群的兴起为品牌营销提出了新的课题。旧的营销手段已经无法吸引消费者的注意力，他们感兴趣的是如何争取更多的观点自由和选择自由。

参与感是消费者品牌忠诚度的体现，也是培育忠诚度的土壤

品牌的忠诚客户，愿意经常与品牌商沟通，他们会对品牌产生参与感与归属感，会为自己购买该品牌的产品而自豪。普通品牌，很难拥有这样一群客户，但需要以赢得这样一群客户为奋斗目标。

参与感也被营销人奉为新营销的灵魂，如何利用参与感培养消费者的忠诚度是新营销的关键。小米公司从开始就坚持用“参与感三三法则”，培养消费者的忠诚度。花心思、花精力、花金钱去培养粉丝，再从论坛到米聊，从小米同城会到米粉进入公司工作，雷军从一开始就想好了小米营销这步棋应该怎么走，而且走得绝不含糊。小米MIUI系统最初的50万用户社群是慢慢培养出来的，靠金钱做不到这一点。商品的社群、服务的社群、学习的社群、文化的社群，以及拥有各种共同爱好和兴趣的社群，都是在一定的时期内慢慢聚合发展起来的。而为了积累这50万原始潜在用户，小米也用了整整一年多的时间。参与感其实就是小米培养用户忠诚度的土壤，小米靠这种方法从点滴做起，积累了用户忠诚度，在小米内部，无论是创始人还是员工都能在一开始就专注这一点，这难能可贵。

凡客诚品：让用户参与进来

> “帆布鞋试穿，让我明白了用户的参与是最重要的事。所以，我决定再找1000名用户，试穿衬衫。”这是凡客创始人陈年发的一条微博。陈年近期的演讲最近在网上流传，作为雷军系企业，凡客受雷军及小米模式影响甚深。如今凡客转型，让用户深入参与到产品开发过程，帆布鞋就是一个典型例子，用陈年的话讲，用户提的意见“比历任的鞋品经理都好”。凡客的转型是否成功尚未可知，但是让用户参与进来之后，效果的确显著。有陈年在发布会上的演讲为证，“当时我们正在做一件事情，就是测试凡客的帆布鞋。有一个用户特别小，叫刘梦，一个成都小姑娘，今年大概20岁。我和她通了很长时间的电话，

关于帆布鞋的痛点，她谈得非常好，比我历任的鞋品经理都好，难道这个孩子是天才？关于这个问题我想了一晚上想明白了，因为她是每天穿帆布鞋的用户，她每天穿帆布鞋，她从初中就喜欢帆布鞋了，她了解帆布鞋的每一个细节。得到这个答案之后，我在想我应该和每天穿衬衫的人聊衬衫。每天穿衬衫的人都是谁？我在微博上问用户，微博上的用户给我写了50多种职业。后来我们总结了一下，发现排名靠前的是银行工作人员、公务员、4S店工作人员、保险从业者、老师、新郎，还有发型师。当时我们做了一个决定，就是在这个衬衫没有上市之前，我们应该大面积送给这些职业的用户试穿。用户给我出了一个主意，就是让体验人在私信里面晒工作证。”

个性化需求时代已经到来

> 互联网不仅影响、改变、颠覆了传统产业，更改变了消费者的生活和行为方式。今天，以80后、90后为代表的消费群自我意识非常鲜明，他们并不满足于模仿和复制，更拒绝各种标签和比较，他们追求个性化的生活方式，个性化需求时代真正到来了。

2014年，魔漫相机应用在微信朋友圈和微博走红，它可以将拍下的真人照片在几秒钟内转化成一幅漫画，并且提供多种个性化的后期编辑模板。魔漫相机应用爆红的背后，折射的是在移动互联网时代，消费者对个性化产品和服务的热捧和认可。

事实上，全球营销的风向，早已由传统的大众营销转向差异化、个性化营销，每一位顾客都是独一无二的，没有人希望自己被当成“一般人”对待。

甲骨文公司2014年曾在全球范围内面向18～60岁的消费者组织了一次以“体验式零售演变”为题的市场调研。调研结果显示，消费者的个性化需求被放大，54%的受访者认为个性化非常重要。在中国，消费者的个性化需求更加凸显，87%的受访者都认为个性化很重要。从调查中可以了解到，当前消费者的个性化需求主要体现在希望通过移动设备获得便利的电子商务体验，购物车可以跨越所有购物渠道，以及购物能够得到快速响应。

在这种时代背景下，如何为每一位顾客量身打造个性化的服务和体验，赢得顾客信赖，无疑是每个企业经营者都应考虑的问题。

个性化群体出现，强调“我是独一无二的我”

互联网一代特立独行，不喜欢和身边的朋友、同学拥有同样的东西。他们热爱购物，会透支消费，也喜欢使用优惠券。他们通过社交媒体获取信息，分享购物体验。

在这个群体崛起的今天，消费者已经走在了零售商的前面。每一个消费者都向往个性化消费，而对品牌来说，要获得这些个性化群体的关注，建立客户品牌忠诚度，已经变得越来越困难。

以90后群体为例，一份中国90后青年生活形态报告指出，90后强调深入自我，他们渴望独立思考，惯于质疑，执意以亲身体验作为形成信任的基

础。为了应对80后、90后的个体需求，品牌传播路径从信息沟通转变为体验沟通，这意味着品牌要有能力把自己的产品和其所在的品类，转换为一系列的兴趣养成方案，而不只是生活方式的象征物。

这些个性化的消费群体更相信自己的经历，或者其他和自己一样的受众的经历。他们更愿意从具有认同感的产品与服务中培养兴趣、认识自我，并享受独属于自己的体验和感受。

拼错你名字这事儿，星巴克是故意的

> 最近，一部展现星巴克店员其实是故意写错顾客姓名的视频在网络上被大量转发。一旦名字被拼错了，顾客就有可能以吐槽的方式将这个错误的名字发到社交网络上去，这不正好是对星巴克的免费推广吗？一旦顾客习惯了名字总是被拼错这种现状，那么如果哪一天星巴克店员拼对了顾客名字，反而能给顾客带来额外的惊喜。
>
> 其实，在被星巴克异化之前，在产品上写下顾客名字其实是一种高级的定制化服务。由于它意味着顾客正在被悉心地关照着，因此，它最早是在奢侈品领域出场，例如在产品上刺绣或者烫上金色的姓名缩写，并且伴随着配套的高级服务。路易·威登把这项服务称为“Stamp”。
>
> 随着当前消费者文化的普及，定制的规格也愈加平民化。在耐克旗舰店中，你只需多花10%的价格，就可以选择配色并在鞋舌上印上自己的名字，而苹果也曾推出过在iPod和iPad背面刻字的服务。
>
> 2013年，可口可乐在澳大利亚发起的“姓名瓶身”活动应该算是姓名营销最成功的案例之一了。可口可乐选取了几十个较为普遍的英文名，将它们印在瓶身上，并发起了“Share a Coke With”（分享一杯可乐）活动。
>
> 无论是对可口可乐还是对星巴克抑或是耐克这样面向大众消费市场的经典品牌来说，想仅仅通过产品上的标识与人们建立情感化的联系变得越来越困难。工业化生产让专属定制产品变得不切实际，但是在瓶子上印一批名字，或者在星巴克千篇一律的纸杯上用姓名开个无伤大雅的玩笑，这样简单的营销手法瞬间就能让人感到自己受到了“与众不同”的特别关照。在这个人人都渴望张扬个性的时代，花同样的价格，却能得到一点个性化的感受，还有什么比这更妙的呢？

个性化需求时代，定制制胜

购物模式改变下的新型消费群体的多变、个性化、充满活力的购物特征对企业也构成了强大的挑战，每一个品牌都在使出浑身解数来吸引群体的注意力，人们需要什么样的产品，品牌就生产什么样的产品；人们需要什么样的服务，品牌就提供什么样的服务。

在现在，无论是对传统线下销售抑或线上电商，个性化消费需求都不再是什么新鲜事。

对于电商及移动互联网商品而言，用户的个性化购物需求越来越明显，用户不是要在庞大的商品库里去慢慢找到喜欢的产品，而是要在经过筛选后的相对适合自己的小范围内选择喜欢的产品。某些购物网络大平台虽然产品丰富，但明显供过于求，一方面，用户要在庞大的商品流里面去找到自己喜欢的产品，是极其困难的；另一方面，平台要将合适的产品推送到具体的个人面前难度也很高。

而垂直类应用基本都有比较明显的用户特征，从已有的用户群出发去布局相对细分的产品体系，基本上已经帮用户进行了一次筛选，由他们完成向用户的推荐相对要更容易。

但互联网的个性化推荐做起来并不容易，它需要与企业自有的数据和订单关联起来，而这个关联也需要不停修正和完善。个性化推荐需要全公司各个产品线的整合，这并不是一件很容易的事情。在国内，携程、1号店是个性化的先驱，据说携程的个性化推荐在2013年已经实现了3亿元的规模。

从线下来看，受众的个性化需求，成为不少实体零售商守住市场阵地的重要砝码。对于线下品牌来说，他们都是走在满足消费者个性化需求的营销道路上。

多品牌精品百货公司连卡佛在进入中国之初即用个性化购物体验为中国百货市场带来了不小的波动，让中国传统的百货业和购物中心看到了个性化购物体验的价值。依据一份由80万名顾客信息组成的数据库，连卡佛在视觉陈列、空间设计、购物体验等方面创造了令人惊奇的体验，吸引人们参与其中：试衣服可能是一次3D形象的高科技体验；商品和艺术品并列，排队付款可能是一个看展览的过程；人们不是在为一件价值3000元的衣服的物质材料付款，而是在为高水准的服务买单。

针对消费者的个性化定制服务在各个行业盛行，如创维电视在2014年推出了行业首台私人定制4K电视65E900U，率先在彩电行业开启了定制化营销模式。在淘宝网上，很多店主都针对80后、90后消费者开展定制服务，业务范围涵盖茶叶、日用品等。

个性化服务流程设计

个性化服务是品牌商和零售商主动开展的以满足消费者个性化需求为目的的服务。品牌商会以大数据为支撑，为还原用户真实需求进行个性化服务流程的设计，如百度的旅游景点人流及舒适度预测，淘宝的个性化购物推荐，以及小米手机的10万人互联网开发团队，都是为了满足潜在受众的个性化需求而进行的功能开发或流程设计。

相比于互联网品牌企业，传统的零售商经常会给消费者带来糟糕的购物体验，例如导购态度冷漠、货架凌乱等。而随着电商冲击的到来，寻找转型与蜕变的零售商们也开始尝试将实体和数字领域进行无缝结合，通过数据与顾客结成更密切的关系，如引入“智能活动推送”“3D魔镜体验”“手机支付”等环节，这样既能一对一地为客户提供定制的内容与信息，也能为每一位进店顾客提供一种独特、个性化的体验。

每个品牌都在寻求为客户提供个性化的服务方案，例如在2014年10月，苹果一口气收购了两家初创小公司，这两家公司中，一家是为用户提供图书推荐服务，另一家主打流媒体电台服务。二者的共性是：都为用户提供个性化推荐服务，这些也从侧面反映出苹果对个性化开发的兴趣和潜力。

总之，这是一个个性化需求盛行的时代。洞悉、了解以80后、90后为主体的个性化消费者，进而满足他们的个性化消费需求，是未来每个企业的重点战略。

摩托罗拉个性化定制：“C2B＋O2O”（客对商＋线上到线下）

> 一个值得注意的现象是，摩托罗拉返华推出了个性化定制服务，强调用户的“选择的权利”。据称，2015年上半年，中国消费者将成为亚洲地区首批可以体验到摩托罗拉在线定制平台的用户。摩托罗拉宣称要把实用的体验、卓越的价值和个性化三个方面打造成摩托罗拉手机区别于其他竞争者的核心的特质。
>
> 这既是摩托罗拉再次回归中国的完美切入点，又体现了摩托罗拉在互联网时代对手机行业发展模式的新的领悟。简言之，摩托罗拉的个性化定制服务展现的是“C2B＋O2O”的互联网思维。
>
> 长期以来，摩托罗拉一直以它的硬件开发能力著称于世，在软件领域却少有突破。在并入谷歌的两年中，摩托罗拉的软件取得了长足的进步，用户体验大为改善，其所推行的原生态的安卓手机在业界被传为佳话，这款手机被西方媒体誉为最佳安卓体验手机。另一方面，摩托罗拉在互联网时代智能手机的商业经营方面也有新突破。此次返华，

摩托罗拉最先通过在线投票，让广大用户选择Moto X手机的最佳颜色和材质，更拓展了线上全渠道营销，开通了摩托罗拉官网、京东商城、天猫商城、国美、苏宁和迪信通等在线预订渠道。另外，借助于线下渠道，摩托罗拉在返华之前，在中国各地举办了几十场粉丝聚会，大打粉丝经济牌。

资料来源：李雷，“MOTO返华：个性化定制‘C2B＋O2O’”，亿欧网

消费者追求跨渠道的一致性服务体验

> 在移动互联网时代，消费者通过线上线下各种渠道购物。他们希望无论通过什么渠道购买，都能获得无差别一致性的服务体验，包括产品品质的一致性、价格的一致性、信息的一致性、消费者体验的全周期一致性。
>
> 何女士是一位网购爱好者，她在A购物网上看中了一款衣服。她通过社交媒体认真了解了其他消费者对这款衣服的评价，发现好评率非常高，价格也适中，于是决定在网上下单购买。可是等她把购物信息都填写完整以后，在支付环节遇到了问题，这家网站只提供在线支付，何女士既没有支付宝，也没有网银，不得不放弃在该网站购买。她去了B网站，这家网站支持货到付款，尽管价格高了一点，何女士还是下了单。对于何女士来说，之所以弃A择B，就是因为B网站为她提供了更多元化的服务。

在互联网时代，消费者购物体验的全周期，不再是指单一的对产品或服务的甄选、购买过程，它已成为买卖双方所有互动的区间总和。

消费者的主权不仅体现在购物渠道的自由选择和支配上，体现在需求的个性化方面，还体现在获取跨渠道一致性的服务上。他们希望在购买体验的全周期里，从不同的渠道当中都能获得和感知厂商提供的无差别一致性的购买体验，包括：

·商品品质的一致性。

·价格的一致性。

·产品或品牌信息的高度一致性。

·服务的无差别一致性。

·消费者体验的全周期一致性。

·跨渠道商品品质的一致性。

在多渠道零售模式下，零售企业可以通过建立多种渠道接触到目标消费者，消费者自然也能通过不止一种零售终端购买到同一件商品。

从消费者的角度来说，无论通过什么渠道，消费者最终购买的，是一件商品或一种服务。作为商品或服务而言，最重要的就是其品质，消费者最关心的也是能不能通过不同的购物渠道购买到具有相同品质的商品或服务。商品的质量指标包括很多方面，例如物理性能、化学成分、操作是否方便、运转是否安全可靠等；服务质量主要指的是厂家宣传或承诺的和实际提供的是否一致。

随着销售渠道的增多，继实体商品电子商务火热之后，近年来生活服务类电子商务也开始蓬勃兴起和发展。对于那种体验性比较强的服务，很多商家不仅会通过实体门店销售，通常情况下还会通过第三方平台如团购网销售。然而，很多时候商家通过这两种渠道销售的产品与服务的品质并不能总是保持一致，这不仅仅会影响到消费者的体验，也会影响到商家的信誉。

对于那些比较贵重、客单价很高的商品（如珠宝首饰类商品），消费者的整体鉴别能力也不高。他们担心从网上购买的珠宝首饰质量不佳，这是线上珠宝首饰店销售不理想的重要原因。所以很多珠宝首饰零售企业在开拓线上渠道的同时，也积极开拓线下体验店，目的之一就是降低消费者的购物风险，提高网上商城的可信度。

而对于那种对保鲜度、时效性有很高要求的商品，例如牛奶、海鲜等，消费者最大的担心就在于线上售卖的牛奶、海鲜类商品，是否能在保质期及新鲜度方面和线下实体门店保持同步，这是由在线产品不可感知、不可触摸的先天原因造成的。

期待跨渠道商品价格的一致性

商品的价格始终是消费者十分关心的重要因素。在同等产品质量下，消费者通常都会选择价格便宜的渠道购买。在多渠道模式下，很多消费者倾向于线上购物，很重要的一个原因就是线上渠道在消费者的印象当中就是价格便宜。

我们经常看到这样的现象：很多消费者去实体店看东西，回头到网上去了解报价，去网上下单购买，实体店成了一个展示产品但不产生经济效益的窗口。

如果零售企业在进行多渠道布局的时候，能够做到线上线下同价，那么消费者去实体店购物的概率会大大增加。实体店里的商品都是实实在在的物体，可感知、可触摸，还有专门的销售人员近身服务，所以能够给人一种真实感和可信赖感。尤其是对于那些非标准化、单笔交易金额比较大的商品而言，一手交钱一手提货的现场交易，会让消费者获得更多快感与购物

的愉悦感。

在2014年，IBM曾发布了一项针对3万名全球消费者的调查报告。报告显示，能否在各种购物渠道获得一致性的价格体验，是消费者最关心的。

在电子商务的冲击下，我国某网商的业绩滑坡，这时候有专家认为，造成该网商业绩滑坡的原因之一是线上线下同价。其实在美国，线上线下同价是再正常不过的现象。就拿梅西百货来说，消费者如果看到同样一件商品在梅西百货的实体店、网店、移动终端店的价格不一致，他们的本能反应是想到梅西百货后台价格系统出了问题。美国百货企业一个最基本的经营策略就是，保证同一件商品在各种线上线下渠道的价格一致性。

期待跨渠道商品信息的一致性

在移动互联网时代，消费者和零售企业之间的触点空前增多，消费者可以通过各种渠道或途径了解商品与服务信息，包括利用有形店铺和无形店铺，以及信息媒体（网站、呼叫中心、社交媒体、电子邮件、微博、微信）等。消费者希望通过不同渠道获得的信息是高度一致的，包括获得高度一致的价格信息、促销信息、优惠信息、活动信息等。

某知名服饰连锁零售品牌在线上商城上发布的促销活动声称，近期正在做促销互动，线上线下商品全场七五折，并同时把线上商城的商品价格调至七五折。李飞得到这个信息以后，趁周末去了该品牌的线下门店，结果来到门店以后，发现事实并不是这样，只有部分换季或者过时的服饰才打七五折，而当季正热销的服装依然是按照原价出售。

这属于典型的促销信息不一致，直接造成了消费者购物体验不佳。商家只有管理好各信息出口，为目标消费者提供无差别一致性的信息，才能牢牢抓住消费者。

期待跨渠道服务的一致性

零售的本质就是销售商品和服务。消费者除了期待一致性的产品质量、价格、信息以外，还期待跨渠道一致性的服务体验，这主要是指售前、售后服务。

衡量服务好坏的标准，主要包括服务的态度、服务的响应速度等。在全渠道模式下，消费者希望在不同的渠道获得一致的服务体验，他们希望在购物生命的全周期里，从商家那里获得更好、更一致的服务态度、更快的服务响应等。

> 某国内知名C2C（消费者间）网站号称服务品质一流，吴先生在该购物网站上购买了一件西服，该网站的网上支付非常方便，送货上门也很快，可是后来吴先生试穿时发现这件西服有点小，想退货，该网站的客服人员告诉吴先生说，需要吴先生自己去邮局办理退货手续，吴先生不得不亲自跑了一趟邮局，浪费了很多时间和精力，从那以后，吴先生再也没有去该网站买过东西。
>
> 与此同时，吴先生在另外一家B2C（商对客）购物网站上买了一件衬衫，该电商的送货速度、支付方式也非常快捷和便利，可是等吴先生拿到衣服并试穿以后，发现尺码有点大，吴先生按照包装盒上提供的客服电话打过去，下午快递人员就上门取件了，该购物网站的热情服务给吴先生留下了很好的印象。

两相比较，前面的C2C网站和后面的B2C网站的服务一致性水平高下立判。前者在退换货环节做得不够好，所以十分影响消费者的购买体验，而与此同时，后者始终如一地保持了服务质量，所以赢得了消费者的好感。

期待消费者体验的全周期一致性

消费者体验的全周期，包括调研、选择、购买、使用/服务、演变/回购等环节，其中在购买环节又包含下单→支付→配送环节：下单渠道可以选择自己/合作方的个人电脑网络/门店/电话/手机，支付渠道可以选择在线自助/就近门店付款，配送方式可以选择门店自提/配送上门。

在消费者体验的全周期里，消费者希望得到一致性的服务体验，这就要求商家要以消费者为中心，利用所有的渠道，将消费者在各种不同渠道的购物体验无缝链接，同时将其消费过程的愉悦性最大化。例如沃尔玛提出的“One Customer，One Walmart”（一人一店）战略，就是要实现在任何时刻，无论是在全渠道的实体店、网店，还是移动商店、社交商店或微店，只要是同一个顾客，都能够获得一致性的购物体验、统一的积分和独一无二的营销服务。

小结/

> 在全渠道模式下，消费者希望得到跨渠道一致性的服务体验，包括跨渠道产品质量的一致性、价格的一致性、信息的一致性和服务的一致性，等等。
>
> 与此同时，消费者期待拥有全周期的一致性服务体验。消费者在购物

全周期的任何一个环节，都可能因为不能感受到一致性的购买体验而中断购买，他们对不能提供跨渠道一致性服务体验的零售企业会失去耐心。

有研究表明，高达86%的客户愿意为更佳的客户体验支付更高的费用，而有89%的用户会在遇到低劣的客户体验之后立即转向他方。

另据德勤2014年最新研究报告显示，中国的零售企业越来越难以满足中国客户与日俱增的消费预期。技术的进步和互联网的普及转变了企业与客户互动的方式。随着接触点的增加，客户希望以全方位的方式融入企业的各个环节中。但是，超过75%的中国客户在通过多种渠道与企业互动时，对客户体验表示不满意。

“在这个高度重视便利性的时代，消费者希望能够通过自己选择的渠道——实体店、电话、网络或其他方式来购买和获得服务。”德勤中国消费行业主管合伙人龙永雄表示，实际上，不同互动渠道的服务和体验缺乏一致性，是导致消费者不满的主要原因。

苏宁以顾客全方位体验为核心，提供一致性服务和体验

2013年，苏宁进行了集团更名，由以前的苏宁电器更名为苏宁云商，这也是为了告诉消费者——苏宁不光经营电器，苏宁已明确地进入全品类领域。现在，苏宁对超市商品、百货商品，包括母婴商品都已经在操作，并且为了实现线上线下的融合，苏宁把后台系统进行了打通，所有消费者在门店都可以买到任何一种在苏宁线上销售的商品。消费者去门店，想购买某一款门店没有陈列的商品时，导购可引导他在线上了解产品，并可直接在线上完成所有购物流程。

苏宁也在考虑线上线下融合的另外一个重要方面——服务。为此，苏宁目前做了几项尝试：（1）消费者一旦对商品不满意，可就近去实体店进行退换货；（2）抓取离消费者最近的门店，直接从门店库房出货，让所有门店充当“快递点”，实施从消费者线上下单到收货只要一个小时的“极速达”服务；（3）消费者在网上购买产品以后，可预约实体店专业人员上门进行产品讲解并指导操作；（4）消费者若习惯线下购物，苏宁可提供“微购”服务——在去实体店之前，消费者利用苏宁的APP还可与销售人员预约，选择以前接触过或满意度高的某位销售员服务。

苏宁力图通过整合线下线上全渠道，以顾客的全方位体验为核心，为顾客提供无差别一致性的服务和体验。

第四章 移动互联网风口上的零售企业

移动互联网时代，零售企业亟须转型

- ·线上线下共谋融合之路
- ·全渠道成就零售业未来
- ·实体零售深陷关店潮，“触网”转型势在必行
- ·电商企业迎“风”而上，谋求转型，扩张线下

在移动互联网时代，传统的线下零售企业以及单纯的电商企业都面临着不同的问题。

传统零售企业盈利越来越难。近些年来，零售业渐渐从野蛮成长的阶段进入微利时代，是一个不争的事实。尤其是自2012年以来，由于受成本不断增加、电商冲击和消费走低等因素的影响，实体零售业者的日子过得十分艰难。

纯粹的线上零售业也存在着先天的短板。首先，消费者只能对着电脑或手机屏幕看到商品，无法近距离了解和感受商品，这会给自己带来潜在的购买风险。其次，在物流环节，还经常会发生很多不可控的状况。这些因素同样使得电商的魅力大打折扣。

无论是线上传统电商企业还是线下的实体零售企业，在移动互联网时代都面临着各自的发展问题，转型突破是出路。

如何转型？传统零售商必须以消费者为中心，建立线上线下结合的全渠道零售模式，成为“无缝零售商”。

在移动互联网时代，零售企业亟须转型

在互联网大行其道的今天，几乎所有的零售企业都绕不开“转型”这一话题。频频关店的窘境，让传统零售企业决心“触网”，力争往线上发展。而本身崛起于互联网的电商企业们，在业绩飘红的同时，为了弥补自身短板，也将触角往线下延伸。互联网大趋势决定了未来不再存在单纯的线上店或线下店，谋求线上线下的融合将是企业在互联网时代立于不败之地的关键，O2O全渠道将是零售业的未来。

实体零售业深陷关店潮，“触网”转型势在必行

不知从何时开始，我们发现“不走寻常路”“穿什么就是什么”这些耳熟能详的广告词似乎已经很久没听到了，昔日人头攒动的专卖店的客流量也一直在减少。虽然近年来唱衰零售业的论调一直不断，但实体零售商的业绩从未如今天这般惨淡。

据统计，2013年，连锁百强企业的整体销售规模与门店数量增幅跌入个位数，分别为9.9%与7.6%，都较2012年下降许多。其中销售出现负增长的企业有15家，居历年最多，店铺总数持负增长的企业有21家，比2012年多出一倍。尤其是50家主要经营百货的连锁企业，店铺数只增长了0.4%，销售只增长了9.7%，其总体增幅达20%的黄金时代已一去不返。

另据中华全国商业信息中心统计，2014年1～7月，全国百家大型零售企业商品零售额同比下降0.5%（2013年同期为增长10.6%），其中商品零售额持负增长的有70家，比2013年同期增加42家。

传统实体零售之所以如今风光不再，互联网冲击是首要原因。在网络铺天盖地的今天，消费者的购物渠道空前增多，他们不仅能去实体店购物，还可以在网上商城购物，甚至可以随时随地在智能手机、平板电脑等移动终端上购物。单一的渠道模式再已无法满足消费者当下的购物需求了。

尤其在当下，一方面，上游店租、人工、水电等成本持续攀升；另一方面，电商之间频繁的价格战有效地吸引了广大消费者的眼球。消费者的消费方式从线下转移到线上，这种消费习惯的变化无疑使零售业的整体格局产生了很大的改变，进一步挤压了传统零售商本已狭窄的生存空间。

与此同时，传统线下零售企业还存在着诸多影响消费者购买体验的地方。去门店购买需要花费消费者更多的时间成本、精力成本甚至金钱成本，因此这对于生活和工作节奏越来越快的现代都市人来说，无疑不是一个理想

的购物选择。

面对困局，不调整自身的传统零售企业终会被无情地踢出局。现在，很多零售商已经意识到，在互联网这个“风口”下，唯有踏上“触网”这条转型之路，力争往线上走，打造O2O全渠道零售模式才是唯一的救赎之路。据统计，2013年连锁百强企业涉水电商的已有67家，其中采用自建平台一种方式的有51家，采用自建平台和入驻第三方平台相结合的有8家，仅入驻第三方平台的有8家。

优衣库O2O实现社交购物

> 2012年5月，优衣库的社交网站建立，它利用“领先用户”（即先行购买或使用了商品的顾客）对商品的评价，来引导其他顾客进行跟随购买。同时，厂商也能通过这种方式了解顾客的想法，从而有针对性地开发新产品。他们的社交网站同时建在手机和个人电脑端上，并且是独立的社交网站，这样便于直接、快速地收集顾客建议。

大润发触网，建立飞牛网

> 斥资1亿元、携手中国台湾资深电商技术运营团队、由大润发董事长黄明端亲自挂帅的飞牛网，在2013年10月走入公众的视野。飞牛网主打的是规模采购，在日常用品、快消品乃至家电、母婴用品等品类拓展和价格上具有优势。

O2O转型对于实体零售业来说，关键在于对消费者的引导。在O2O模式下，传统零售商可以通过互联网来满足消费者的直接消费欲望，还可以通过互联网进行宣传，并对零售商店的促销情况进行及时的公布，引导用户到指定地点消费，让O2O发挥出最佳的导购效果来。

基于对这个理念的认同，苏宁和国美开始自建平台，银泰与阿里联手，便利店与京东合作，大卖场与1号店联手，还有众多实体零售企业开通服务号、上线微店，等等，一场实体零售电商化的运动正在蓬勃展开。

电商企业迎“风”而上，谋求转型，扩张线下

相比于以实体店为核心的传统零售业，本身崛起于互联网的电商企业们在过去的几年可谓是个个业绩飘红。2012年“双十一”当天，淘宝高达191亿元的营业收入让整个市场为之沸腾，2013年京东等各大电商引领的“红六月”“红七月”也晒出了好成绩……

据统计，截至2014年，我国网络零售市场规模达到1.85万亿元，同比增长41.1%，相当于社会消费品零售总额的7.9%；同年，网络购物用户人数达到3.02亿，同比增长24.7%；手机购物用户人数达1.44亿，同比增长160.2%；移动购物市场规模达到1696.3亿元，同比增长168.6%；服装鞋帽、家电、化妆品、母婴商品、图书音像等是最畅销的网络零售商品，销售额占比分别为27%、19.5%、4.9%、4.7%、3.2%；而由网络购物带动的快递业务量达65亿件，约占快递业务总量的70%。

尽管借助互联网的“风口”，电商们率先“飞了起来”，但纯粹的线上零售依然存在着先天的短板。例如，在物流环节，往往会发生很多不可控的状况，比如商品在路上因各种原因发生形态改变，或者不能在规定时间、地点被送到消费者手里。此外，很多电商只支持用支付宝、网银等支付手段，这将许多没有此类支付工具的消费者挡在了店外。这些影响消费者购买体验的因素，同样使得电商的魅力大打折扣。

因此，在传统实体零售业加速“触电”的同时，居安思危的电商巨头们也开始了对线下的布局。例如据2014年10月10日国外媒体报道，亚马逊已拟订计划，将赶在假日销售旺季前在纽约曼哈顿岛最繁华的34街上开设旗下首家实体零售门店。据知情人士表示，亚马逊计划将其部分空间拆分成迷你仓库，为纽约市内的当日达配送服务、产品退换货以及在线订单自提业务预留一些库存。假以时日，亚马逊还有可能利用此处展示一些商品，包括Kindle阅读器、Fire平板电脑和机顶盒等。

同日快递、在线订购和店内提取等服务现今已成为一种电商业务趋势。亚马逊希望成为这种趋势的主导者。有分析称，美国的实体店零售非常发达，亚马逊线上的运营模式会遇到瓶颈，这时候在纽约繁华区开一个实体店，是最好的品牌推广方式。

京东布局农村战略落地，将开**500**家县级服务中心

> 京东集团于2015年1月14日宣布，京东县级服务中心在江苏省宿迁市、湖南省长沙县、四川省仪陇县、山东省平度市等全国多个县市正式开业。
>
> 京东县级服务中心将承担起配送、客户体验、乡村推广员培训、宣传和产品实物展示等业务功能，其被视为京东推进农村电商、渠道下沉战略的重要抓手。
>
> 京东称，2015年，京东县级服务中心将在全国区县铺开，预计年内开业数目将超过500家，通过县级服务中心，京东将招募数万名乡村推广员，给农民提供售后、金融服务。

据介绍，京东县级服务中心一般选址在县级城市繁华地段，面积约在150平方米左右，由京东自主经营。这是京东针对4～6级市场打造的集市场营销、物流配送、客户体验和产品展示四位一体的京东服务旗舰店，可为客户提供代下单、配送、展示等服务。

一个县级服务中心将管理该区域所有乡镇的合作点，通过招募乡村推广员、扩建京东物流渠道等，使京东自营配送覆盖至更广阔的农村区域。

京东县级服务中心管理人员包括配送站长和乡村主管。由乡村主管对当地乡村推广员进行培训、管理，乡村推广员既是销售员、售后服务员，也是京东的信贷员。

乡村主管还将协调县级服务中心与京东帮服务店的功能匹配，让二者相互协作，共同解决农村消费者购买网购商品的最后一公里配送难题。

京东“县级服务中心”模式，是继发布全国首个农村电子商务试点县、千家京东帮服务店战略后，京东渠道下沉的又一重要战略。

京东集团副总裁王志军介绍，服务中心不仅仅是物流的末梢延伸，通过乡村推广员，京东还将为农村消费者提供营销服务、售后服务，以及小额信贷、农村白条等金融服务。

王志军称，京东将挖掘更多农村特色产品，反向将农产品送到城里人的餐桌上，通过减少中间环节，让农民多挣一些，城里的居民也可以以更便宜的价格买到新鲜产品。

资料来源：乐天，“京东下乡：年内将开500家县级服务中心”，腾讯科技

线上线下共谋融合之路，全渠道成就零售业未来

客观来说，实体店和网店各有优缺点。实体店在有限的空间里只能展示有限的产品，因此只能销售有限的商品，加之地理因素限制，它们只能将生意局限在某一个有限的区域内，对较远的区域难以进行有效的覆盖。但实体店的好处是能够与顾客实现一手交钱一手交货。网店虽然没有地域限制，展示空间无限，且能发挥长尾优势，但其致命缺陷在于买卖双方不能见面，顾客对产品看不见摸不着，缺乏可控感。

优势与劣势会带来相应的正面和负面影响，问题的关键在于如何抑制负面

影响，从而让正面作用占主导，同时充分发挥实体市场和虚拟市场各自的优势，使它们相互补充、相互促进，进而扩大市场外延，增加销售额。

因此，在互联网的“风口”之下，谁能把线上线下结合得最好，谁能实现线上线下的最佳互动，谁就能在未来的零售商战中处于不败之地。例如从史泰博的新店状况来看，未来实体店的规模似乎不是越大越好，传统实体店会由于商业生态的变化而进化成规模不大但反应灵活的全渠道新店。新店不仅营业面积在缩小，展示商品也不再是越来越多，而是越来越艺术化。实体店变成了体验店，目的是把消费者购物体验提高到极致。更多的长尾产品会被放在线上，订单则由看不见的仓储运营中心统一处理。

因此我们说，移动互联网时代的零售业既非单纯的电商，亦非传统的线下企业，而是线上线下有机融合的新型业态，它们用“两条腿”走路会更稳健、更长远。

在未来，O2O模式远不只是线下企业做电子商务、纯电商企业做线下体验那么简单，它还包括线上线下多终端的无缝融合，如门店端、个人电脑端、手机端、电视端等。零售业正从渠道为王的时代加速迈向消费者为王的时代，零售商需要从以自己为中心的单渠道、多渠道或跨渠道思维彻底转向以消费者为中心的全渠道思维。

实体店的另一个出路——多业态融合

多业态融合是零售企业未来的发展趋势，多业态融合店会根据客户需求随时调整商品。

在全球排名第一的餐厅摆摊卖衣服？摩纳哥会馆做到了

> 将全球最著名的米其林餐厅变成服装品牌游击店？拉夫·劳伦（Ralph Lauren）公司旗下的美国高端都市品牌摩纳哥会馆（Club Monaco）做到了。来店客人可在享受米其林星级北欧美食前或饱餐后，再买上几件衬衫和毛衣。
>
> 这家概念店将出售摩纳哥会馆品牌男女装，纽约史传德（Strand）书店的图书，布鲁克林的手工艺术作品，Koppi Kaffe主理的咖啡和甜品，Ved Straden10提供的葡萄酒，另外，当地的手工艺术家、陶工和大厨们被委托为这个项目制作餐具和陶器。
>
> 可能不少人觉得这次合作有些突兀，但是据《华尔街日报》报道，摩纳哥会馆的创意总监兼女装高级副总裁是这么说的，“服装和美食本

来就是生活中最基本的要素，无论是穿着有设计感的衣服还是品尝鲜美菜肴都会让我们感觉舒适、放松和无法言表的奢侈。”

其他时装品牌跨界餐饮也有不少先例，比如在纽约拉夫·劳伦开设的拉夫咖啡厅；罗伯特·卡沃利（Roberto Cavalli）在佛罗伦萨、迪拜和迈阿密冠名的多家餐厅；阿玛尼（Armani）在纽约、东京、巴黎和戛纳的餐厅；不过，像摩纳哥会馆这样反客为主，跑到餐厅开游击店的，还真挺新鲜。

传统零售企业转型O2O之困

在成本不断增加、备受电商冲击和消费低迷的趋势的影响下，传统实体零售企业盈利越来越难，转战线上、打造O2O模式是出路之一。

很多实体零售企业在自建电商渠道、建立O2O模式的时候，也面临着很多问题。线上渠道究竟该如何开拓、如何定位、如何发展，成为当下传统实体零售企业遇到的困境。

传统零售企业盈利越来越难

近些年来，零售业渐渐从野蛮生长的阶段进入微利时代，是一个不争的事实，零售业者要盈利变得越来越困难，归纳起来，导致目前零售行业盈利困难的主要原因有以下两个方面。

一是成本越来越高。房租、人工、水电成本有增无减。中国连锁经营协会的数据显示，最近一两年，中国排名前100名的零售企业的租金、用工成本和水电费三项费用同比都有很大的增长。在专卖店、超市、百货等实体店零售企业销售额增速放缓的同时，人工、租金、水电等成本的快速攀升，使企业的利润空间受到挤压，盈利能力不断下滑，利润率增速放缓。

零售企业成本上升出现了由缓到急、刚性占比加大的特点。诸多零售上市公司2014年的财报显示，80%以上的企业销售费用和管理费用上涨，零售企业销售额的增幅却明显慢于各类成本涨幅。

二是消费分流，大量消费者转移至线上。由于电子商务、无线互联网终端的崛起，消费的多元化和消费渠道的多样化，使得消费者有了更多的选择机会，造成了消费者的分流。艾瑞数据显示，在2006年，电商销售额为260多亿元；短短几年之后，2012年的电商销售额已突破1.3万亿元；2013年，仅仅一个“双十一”，天猫销售额就逾300亿元。在刚刚过去的2014年，阿里“双十一”的交易额突破了362亿元大关，令实体零售望尘莫及。

传统实体零售行业盈利难，还与其业态老化、缺乏创新模式有关。传统实体零售走了这么多年，创新的成果并不明显，基本上都是微创新，这使得传统实体零售在面临一种全新的零售业态的冲击时，显得有点力不从心。在各种创新的零售业态出现的时候，如果实体零售没有自己的特色或独特的核心竞争力，很难吸引到消费者，也很难维护老顾客的忠诚度。没有消费者，就没有销售，没有销售，就没有利润。与此同时，各种费用支出、

成本支出日益加大，在这种情况下，传统实体零售必然出现各种经营困难。

在消费低迷和电商冲击的大环境下，中国零售业正面临着关店、调整、利润下滑的艰难处境。传统大型百货店、大型超市无限扩张的风光时代一去不复返了，面对商品销售额大幅下降、成本加大、利润下降的现实，其扩张速度明显减慢，市场表现是新开门店减少，一些经营困难的门店甚至被迫关闭。

面对压力，零售企业求变转型、创新是出路

传统零售企业创新主要体现在两个方向。一个方向是开辟线上渠道，并将线上线下渠道进行有机融合，打造线上线下一体化的O2O销售模式。例如，苏宁从“以商务为核心”的电子商务模式，发展到将互联网与实体零售相融合的“虚实结合”模式，再到“店商＋电商＋零售服务商”的云商模式，并同时发展线上线下同价的O2O电商经济模式。

另外，国内很多大型传统连锁百货企业纷纷开始规划并践行O2O商业模式，如北京银泰百货、西单大悦城、王府井百货、大润发等，它们在稳固已有线下渠道的同时积极向线上进军，开辟线上渠道，打造O2O零售模式。

另一个方向是将消费者自线上向线下引流，即通过在线上发布促销信息、优惠券等利益刺激方式，把大量的线上消费者吸引到线下实体店消费，最典型的如优衣库。

实体零售企业转型“触网”运营困难

截至目前，有相当一部分的传统实体零售企业先后转战线上，建立电子商务渠道，建立线上线下结合的O2O模式，但是效果似乎低于预期，这集中表现在以下方面。

一是线上的浏览量、转化率、销售额始终不愠不火，销售结果并不乐观。一些实体百货的自建网商平台，无论是浏览量，还是转化率、销售规模，都无法和纯电商抗衡。在最近几年持续火爆的“双十一”期间，在纯电商企业“攻城掠地”的时候，一些传统百货企业的线上商城的业绩却显得有些不尽如人意。线上渠道究竟该如何开拓、如何定位、如何发展，成为当下传统实体零售企业遇到的难题。

二是低毛利问题。就零售发展趋势而言，电子商务、移动电子商务无疑是主流。因此，对于很多传统实体零售企业来说，转战线上无疑是正确的发

展策略。但是，线上零售一个非常重要的特征就是它的低价，这和传统线下实体零售企业的基因是相悖的。因此，对于传统实体零售企业而言，转战线上不可回避的一个问题就是低价、低毛利。

实际上，实体零售商“触网”后的盈利压力从未减轻过，一些先期涉足线上业务的超市在这方面几乎没有突破，一些传统百货开设的网店也沦为“鸡肋”。这也让很多传统实体零售企业处在一个进退两难的境地。对于电商大潮和用户习惯的转变，视而不见一定不行，但做起来却不知道如何下手，的确，传统企业正在面临这种真实的博弈困境。

缺乏互联网思维、资金和人才匮乏是主因

传统零售业转型触网难，原因是多方面的，而深层次原因往往是无法正确掌握和运用互联网思维、在操作上缺乏真正理解互联网的专业人才、资金问题等。

“互联网思维”已经是一个被过度使用的词，但本书依旧把“思维转换难”列为传统企业转型的第一大难点。

互联网思维主要包括用户思维、社会化思维、流量思维、大数据思维等9个方面。所谓用户思维，就是一切要以消费者为中心，为消费者提供极致的购买体验。这对于传统零售企业来说是一个挑战，因为一般来说，传统零售企业更多是站在“以我为主”的角度，强调“我有什么你消费什么”，它们很难真正地站在消费者的角度思考问题。

而所谓的社会化思维、流量思维和大数据思维，说白了就是和广大普通消费者打成一片，这种草根路线和传统零售企业的思维运作模式有很大的不同。

缺乏互联网思维，从本质上说，是因为传统零售企业长期以来形成的思维定式难以跟得上时代发展的步伐。而这背后的另一个原因是既懂零售，又懂互联网思维的人才的极度匮乏。据了解，在很多情况下，商家都是在同非专业人士谈论百货业的电商路。

这种“非专业”反映出的是实体零售企业在进军线上时对人力、物力、财力等方面的投入不够。

我们都知道，电商是一个资金密集型、技术密集型、人才密集型行业，开发前期需要大量的资金、人力投入。在后期的运营、推广等诸多环节（即如何吸引第一批消费者方面），也需要大量的资金注入。

而据前文的分析，传统零售企业盈利困难，导致许多企业在线上资本投入上明显能力不足。以一家年销售额50亿元的零售商为例，其利润率达到2%，属于行业中等偏上的水平，年利润为1亿元。其如想在电商方面有所作为，初始投入需以几千万元计。若想快速发展，之后每年还要加大投入，企业利润的一半甚至更多要投入到电商中，因而剩余利润用于企业扩大经营已显不足，更不要说抵御突发的市场风险。

尽管对于线下传统零售企业来说，在进军线上、打造O2O模式时遇到了很多困难和挑战，但可喜的是，在探索O2O模式的大潮下，传统零售业集体触网已成事实。与最初的跟风不同，当下，商家开始结合自身情况探索适合自己的O2O模式。虽然O2O模式尚未形成清晰的盈利模式，但整个零售业在线上线下融合的大背景下将迎来新的格局。

史泰博：开设“全渠道商店”

> 与一般的实体零售店相比，全球最大的办公用品零售商之一史泰博受到的数字化冲击更大：电子邮件和无纸化办公让史泰博的核心产品销量大减。
>
> 面对越来越严峻的竞争形势，史泰博采取的应对方法是开设“全渠道商店”，通过技术力量实现缩小店铺面积，从而减少实体店的成本支出。2013年6月，第一批小店铺开业，共有两家，这种商店面积大约在1115平方米，比史泰博最大型的业态小了一半。
>
> 这种“全渠道商店”乍一看跟传统的史泰博门店没有多大不同，但人们深入到店里则会处处感到网络给实体店带来的改变。顾客进入商店后首先会看到头顶上的巨型显示屏，上面推介公司的“在线购买，到店取货”业务，屏幕上甚至会显示那些货物已经配齐的顾客的名字，并告诉他们到哪个柜台取货。“在线购买，到店取货”业务保证顾客的订单会在两小时内配好货。
>
> 商店里还配备了数台大型自助服务机，主要都是大型平板电脑，其中一些可以让顾客从公司网站上下单，其他则可以用于信息查询，并根据顾客过往购买记录提供产品位置指南等。自助服务机上还安装了信用卡刷卡槽，顾客可以直接自助完成购买而无须经过人工收银过程。
>
> 史泰博“全渠道商店”的很多做法还在测试阶段，公司会根据顾客喜好随时进行调整。
>
> 资料来源：王小燕，“史泰博的全渠道实践：如何让实体店变得更有趣”，联商资讯

中国零售企业的O2O弱在哪

中国零售企业在设计O2O模式方面还处在初级阶段，主要做法是利用线上引流、在线支付工具等改造线下实体门店，或者是简单地为线下零售企业开辟线上渠道，在线上线下渠道和资源的深度整合方面做得不够，尤其是在如何真正地理解消费者需求、提供人性化的服务方面，还有很多工作要做。

目前实体零售企业的O2O模式主要有两种，一是利用线上的工具改造实体门店；二是开辟线上平台，线上线下同时经营，并且结合线下门店实现“网订店取”和“网订店送”服务。

从营销、支付入手，价值有限

这种O2O模式的主要特征是线上为线下引流，支付既可使用传统支付手段，也可使用移动端。商品交易环节则集中在线下，例如在某购物中心，顾客不用去收银台付款，用支付宝扫描营业员的iPad就能结账。中心同时会把会员管理、营销广告、积分返利等业务都集成到移动端，以增加与顾客连接的触点。

这种O2O模式的最大问题是线上操作比较弱，发挥的价值也有限。

线下企业经营线上平台，整合难

这种模式是指线下传统零售企业开辟线上销售渠道，结合线下门店实现“网订店取”和“网订店送”服务，如苏宁电器为了进军线上，建立了苏宁易购线上销售平台，大润发超市建立了线上销售渠道飞牛网等。

这种做法在目前来看并不理想，和纯电商企业相比，这种传统线下零售企业搭建的在线销售平台在网站浏览量、转化率、销售规模等方面都处于劣势。

由于消费者购物习惯的改变，传统线下实体零售企业进军线上是大势所趋，但是线上线下要更好地整合并融为一体，还有很长的路要走。

线上线下有机融合才是真正的O2O

对于传统的线下零售企业而言，到底什么是O2O？

一些企业认为，所谓O2O，无非就是在线下实体店的基础上，弄一个线上的电商平台，把线下的东西搬到线上去卖，或者简单地把线上渠道仅仅作为一种引流的工具和手段。

这不是真正的O2O。企业这样做其实只是多建了一个B2C线上商城而已。O2O的核心应该是提供给消费者多种购物渠道，并且将这些渠道完美融合，从而为消费者提供极致的购买体验。

那么，消费者到底需要什么样的购买体验呢？

据了解，消费者需要的是极致的购买体验。他们希望无论是通过线下的实体店，还是通过线上的电脑端，抑或是移动端，都能获得高度无差别一致性的购买体验。换言之，消费者希望无论通过何种渠道购物，都能感觉到自己依旧是在某某商场或超市买东西。

另据一份关于O2O的权威调查报告显示，53%的消费者认为：在去实体店购物之前，如果可以了解所需商品的相关情况，将非常有用；还有43%的人认为：如果购物前能通过在线或者移动端了解到附近的实体店有货，会选择去实体店购物。也就是说很多消费者更喜欢跨渠道的购物体验，而这对零售商多渠道的融合度提出了更高的要求。

在现实中，消费者希望无论通过哪种渠道，都能获得一样品质的产品，能使用统一的积分，对在网上买到的东西可以选择去任意一家实体门店退换货，在手机上下单，可以去门店取货和支付，等等。只有多渠道的充分有机融合才能真正满足顾客的需求。

对于零售企业自身而言，线上线下渠道各有优势：在消费者获取信息、售前服务、发展会员、会员管理、个性化服务方面，线上渠道具有明显的优势；而在为消费者提供较好的购买体验方面，线下门店有较大的优势。因此，线上线下如何更好地融合，优势互补，为消费者提供极致的购买体验，才是传统零售企业要思考的重点。

换言之，传统线下零售企业实行O2O仅仅是指建一个线上商城吗？是开发一个APP吗？绝对不是。难点更多地集中在如何整合线上线下渠道，为消费者提供极致的购买体验。

美国零售企业设计O2O，常识性居首位

让我们看看在零售业相对发达的美国，它们的零售企业是如何设计或规划全渠道零售服务或体验的。

美国在设计全渠道零售模式（或者设计一个创新的服务和体验）的时候，把“常识性”放在非常重要的位置上。作为零售企业，首先考虑的是，消费者在最自然的状态下是什么样子的，而不是强迫消费者改变某种习惯。

我们以纽约的梅西百货为例，只要体验一下它们在部署IBEACON网络后的应用场景，就会比较容易地理解“自然”和“常识性”的含义了。

处于这种基于蓝牙的室内定位解决方案第一阶段的消费者目前可以体验到的场景不是很多，但非常实用。进入门店后，消费者将被提示开启APP并完成双向确认的签到（这个环节是尊重消费者隐私的核心步骤），然后入口的传感器会推送本店的促销信息以及电子优惠券等。之后，经过每个区域时消费者都可以从自己的智能手机APP中浏览到附近区域商品的促销情况并查询进一步的信息，例如评价、商品原材料和价格比较等，而这个步骤可以链接到虚拟渠道和各种社交媒体，完成渠道间的无缝转移。

接下来基于该技术的顾客体验将会被逐步深化。在支付方面，顾客既可以在完成购买选择后自行扫商品上的条码，通过移动支付完成付款，也可以在指定的一些有人或无人的收银点通过传统方式或者非接触电子钱包付款。在购物体验和管理方面，顾客可以提前通过APP设定自己的关注商品和一些提示信息，当进入实体门店后会得到相关的信息。例如顾客设定了“晚装”信息，那么在进入门店和经过相关商品的时候，顾客都会得到精准提示以及相应的促销信息，甚至是针对特定消费者的特殊折扣或者电子券……

总而言之，美国零售企业始终是围绕消费者在购物过程中的最自然的状态为消费者提供极致的购买体验。

中美O2O模式的差异源于经营理念的不同

相比之下，中美零售企业的O2O模式存在着很多差异。中国传统零售企业的O2O模式还处在探索阶段，线上线下融合的程度还远远不够。当然，这和我国企业在此方面起步的时间比较晚有关系。

那么，如何才能弥补这种差距呢？要解决这一难题，我们首先需要了解产生这种差距的历史原因。

国内零售企业进行O2O实践的主要驱动力量是互联网平台，企业会围绕着平台来设计业务场景和体验流程。然而，作为一个独立核算的盈利组织，网络销售平台需要考虑如何生存，如何盈利，很难顾及企业的消费者体验的深度运营层面。

而美国零售企业进行O2O实践的驱动力量是企业自身，它们会始终考虑自己的市场定位、目标消费者、商品组合等，并会以提升消费者的核心体验为目标来开展全渠道销售。

美国百货企业中的很多企业都经历了几十年乃至上百年的发展，非常认可零售是“围绕商品开展的一项为消费者服务的无终点马拉松运动”，因此它们的每一项设计都会关注“可持续运营”和“可盈利”这两个基本指标，而营销通常只是其中的一个环节。而国内的传统零售企业由于要面临生存和盈利的压力，需要“短平快”的解决方案来迅速减缓顾客流失的速度。

当然，这其中的深层次原因是，国内传统零售企业长期以来形成的商业地产运营思维（而非商品经营思维）在短时期内难以改变。在实际零售实践中，它们不是把主要精力放在商品经营上，而是关注相对更容易的营销环节。在设计O2O模式的时候，往往抓不住事情的本质，而是追求急功近利。这与美国恰好相反，美国百货业绝大部分仅限于商品经营，因此可以基于商品设计全渠道零售体验模式。

零售渠道演变简史及全渠道的由来

英国首相丘吉尔曾经说过，你能了解多久的过去，就会知道多远的未来。

今天，全渠道零售模式大行其道，可是它并不是凭空而来的。零售渠道经历了哪些变革？全渠道零售模式是在怎样的时代背景下形成的？让我们一一为你揭晓谜团。

一般而言，全渠道零售模式是从单渠道到多渠道，再到交叉渠道，最后到全渠道的演化结果。

“渠道霸权时代”的零售渠道发展史

单渠道零售阶段。所谓单渠道零售，是指选择一条渠道，将产品和服务从某一销售者手中转移到顾客或者消费者手中的行为。单渠道策略通常被认为是窄渠道策略（不管这一渠道是实体店，还是邮购，还是网店），例如在古代，自给自足的农民常常通过集市贸易这一单一渠道销售自己剩余的农副产品；在计划经济情境下，日常生活用品也是遵循着“工厂→一级批发→二级批发→三级批发→零售店→顾客”这一单一渠道方式；在互联网时代，通过一家网店进行零售，也属于单渠道零售。

多渠道零售阶段。多渠道零售，是指企业采用两条（及以上）完整的零售渠道进行销售活动的行为，但顾客一般要在一条渠道完成全部的购买活动。例如，汽车厂商对于进行团购的出租汽车公司采取直销方式，对于零散顾客采取4S店销售方式，每条渠道都能完成销售的所有功能，期间互相不进行交叉。

随着网络电子商务、电视购物等新型零售模式的兴起，很多零售企业采取不止一种零售渠道进行销售活动，例如同时采用电话购物和网络购物两种渠道模式开展销售活动，这两种渠道本身不会产生冲突。

跨渠道零售阶段。根据已有的渠道管理理论，跨渠道零售是指企业利用多条非完整的零售渠道进行销售活动的行为，每条渠道仅完成零售的部分功能，例如利用电话对顾客进行商品介绍，通过实体店完成交易，通过呼叫中心进行售后服务等。多渠道零售则表现为多渠道零售的组合，每条渠道要完成渠道的全部而非部分功能。

随着技术的进步和社会化大分工的发展，零售企业在进行销售活动时，往

往会把销售活动分解成许多环节，让专门的部门和人员去做专业的事，要求各个部门和职员互相配合，共同完成一个销售任务和目标。例如旅行网的地推人员会在火车站、飞机场发卡，促成潜在消费者去线上消费，售后服务则由网站的呼叫中心独立完成。

无论是在单渠道，还是多渠道，抑或是跨渠道阶段，零售企业始终居强势地位，它们通常坚持“我有什么你就买什么”，消费者的权利不能得到充分的保障。我们姑且称这些阶段为“渠道霸权时代”。

全渠道零售模式的推手——信息技术＋消费者主权

今天已经步入了全渠道零售阶段（见图4-1）。

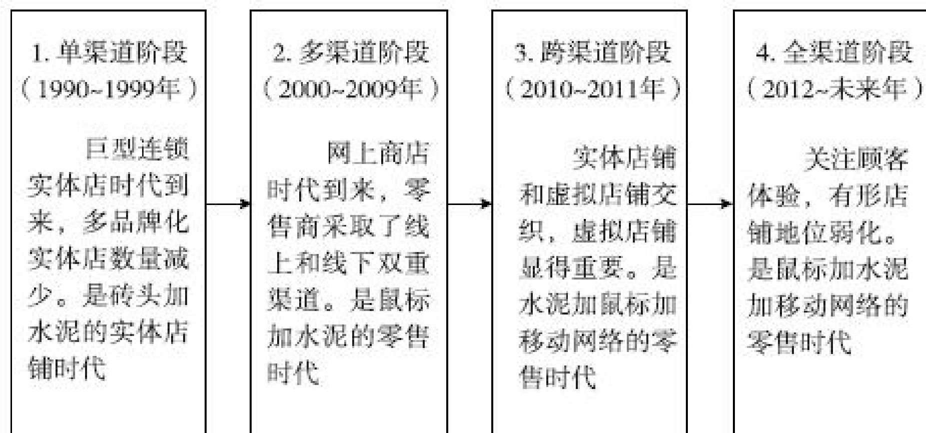


图4-1 零售渠道演变图

作为一种更先进的渠道模式，全渠道零售模式正在被越来越多的零售企业所采用。那么，推动全渠道零售模式到来的因素有哪些呢？

技术的进步催生了渠道模式的变革

回顾历史，我们会发现，社会生产关系的变革和调整，都源于生产力尤其是科学技术的进步与创新，如以蒸汽机发明为主的英国工业革命对英国社会乃至全世界的影响，以电力的发明及广泛应用为核心的第二次工业革命对世界精神文明和物质文明的巨大推动作用，等等。

零售渠道的发展与变革，同样与技术的创新有着紧密的联系。技术创新主要包括生产技术、信息技术、物流技术、资金流技术四项。

在手工业时代，生产靠人工操作，信息流主要靠口碑传播，物流主要是通过人力、畜力方式进行转移，资金流动主要是通过一手交钱一手交货的方式完成。因此，零售渠道主要是集市或者走街串巷售卖。工业革命把人类带入了大机器时代。

在大机器时代，生产靠机器操作，信息流是通过电话、电报、海报、书籍等方式传递，资金流催生了信用卡、储蓄卡、现金卡等刷卡方式，物流是通过汽车、轮船、火车、飞机等电力和电气工具方式进行转移，因此零售渠道一般表现为大商场与目录销售并存的状态。

如果说手工生产力的发展催生了零售商人，机器生产力的发展使大型百货商店和目录、广播、电视零售并存了起来，那么信息技术革命的进一步深化则催生了全渠道零售。

在信息时代，生产技术靠智能化操作，信息流是通过电脑、智能手机、平板电脑等工具传递，资金流动是通过传统支付和移动支付等方式完成，物流是通过飞机、汽车、轮船、火车等方式进行转移，因此零售渠道表现为线上线下相结合的全渠道零售模式。消费者可以通过有形店铺（实体店铺、服务网点）和无形店铺（上门直销、直邮和目录、电话购物、电视商场、网店、手机商店），以及信息媒体（网站、呼叫中心、社交媒体、电子邮件、微博、微信）等一切触点了解和购买商品。

消费者主权时代加速了全渠道零售模式的到来

互联网技术的发展和进步，大大拓宽了零售企业的销售渠道，也彻底改变了消费者的购物习惯和模式。他们会经常通过在多个线上线下渠道频繁切换的方式完成购买，拥有极其广泛的信息来源和至高无上的选择权。

消费者在变，零售企业也必然要做出改变和调整。在“消费者为王”的时代，一些有前瞻眼光的传统零售商开始对各种渠道资源进行整合，为客户进行无缝式消费体验全力构建“水泥（实体店）＋鼠标（网络）＋手机（移动终端）”的“全渠道”零售模式。

这便是全渠道零售模式的由来。

在消费者主权时代，品牌商、零售商正从以我为中心的单渠道、多渠道或跨渠道思维，转向以消费者为中心的全渠道思维，并力争建立全渠道零售模式。它们力图通过信息技术，对直营店、代理店、商场、多品牌店、批发市场等有形店铺，以及目录导购、电视购物、网站、微信等无形店铺进行整合，并进一步深化各类渠道之间的联动，使全渠道零售得以实现，从而为客户提供一个便捷、全方位的购物、娱乐和社交体验。

小结/

科技是第一生产力。零售渠道模式的变革，从根本上说，是源于科学技术的发展、进步。随着生产技术、信息技术、物流技术、资金流技术的不断发展、进步，零售渠道也在不断地进化与完善。从单渠道，到多渠道、跨渠道，再到今天的全渠道，技术的创新和进步，使零售渠道模式发生了质变（见表4-1）。

表4-1 零售渠道模式演进史

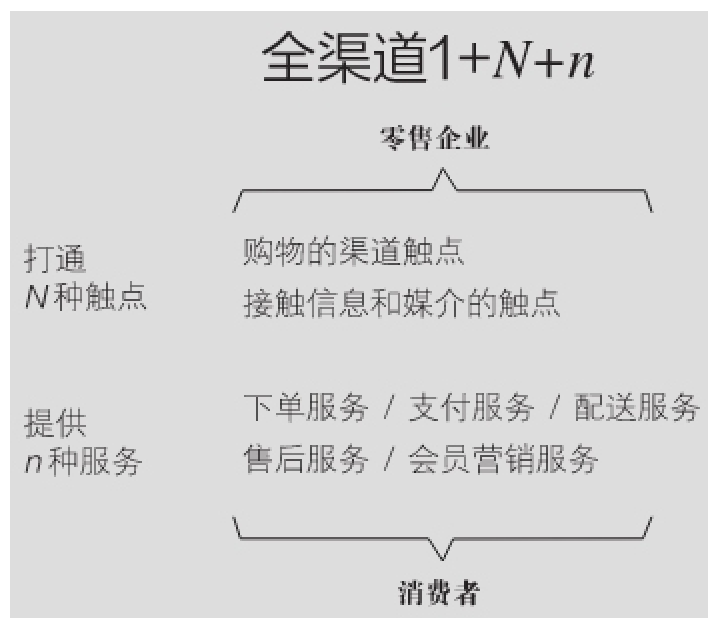
生产力	技术原因	零售媒介	零售渠道
手工生产力	铜器时代	农业和畜牧业大分工：一般价值形态	没有零售商，有经常的交换
	铁器时代（前半期）	农业和手工业大分工：货币价值形态	没有零售商，有为交换进行的生产
	铁器时代（后半期）	商人从农业和手工业中分离：商人媒介	零售商出现，以集市贸易、行商和小店铺为代表

（续表）

生产力	技术原因	零售媒介	零售渠道
机器生产力	蒸汽时代	零售企业出现	百货商店、邮购目录、直达信函、上门推销
	电气时代	零售公司出现	连锁商店、电报销售、电话销售
信息生产力	非互联时代	大型商业公司	自动售货机
	Web 1.0 时代	电子商务公司	网上商店
	Web 2.0 时代	社交网站公司	社交网站
	Web 3.0 时代	大数据采集、分析、应用、云计算	目录营销、信函营销、报刊营销、电话营销、电视营销、电台营销、自动售货机、网上商店、手机营销、邮件营销、短信营销、QQ 营销、微博营销、微信营销、社交网站营销等，与各种各样的实体店铺并存

在可预见的未来，零售渠道模式的变革，一定是由某种创新的技术发明及应用引起的，零售渠道也一定会围绕着零售的本质（即如何为消费者提供更好的购买体验）去进化、演变。

第五章 经营客户关系，构建无缝全渠道体验



所谓全渠道零售，是指品牌商和零售商在移动互联网技术的推动下，为了适应消费者主权时代，利用实体店、网店、移动终端、社交商店等多种渠道，在对消费者进行售前、售后服务的过程中，为消费者提供无缝一致性的全流程体验。

全渠道零售能够给消费者带来更好的购买体验，这已经不是什么秘密了。这对零售企业本身也有很大的价值，不但会增加商品的曝光及销售机会，也会带来品牌效益等无形资产。

建立全渠道，从根本上说是打通与消费者之间的各种通道，即围绕一个消费者，整合线上线下各种资源，打通和消费者接触的N种触点，为消费者提供n种服务，这就是所谓的“全渠道1＋N＋n”。

但是要为消费者提供无缝一致性的全流程体验，远远不只是在前端打通各种通道那么简单，还有大量的后台全渠道管理工作要做。企业只有实现商品信息、促销信息、价格、支付、供应链、库存、物流、会员、利益的全

面互联互通，才能为给消费者提供无差别一致性的购买体验提供坚实的保障。

全渠道零售的根本：顾客关系经营

> 全渠道零售模式的根本，在于经营好消费者，即围绕一个消费者建立一个统一的、360度的“顾客视图”，使消费者在任何一个渠道都能获得无差别一致性的服务。
>
> 消费者的购物生命周期可以分为“知道-找到-买到-得到”4个阶段，在全渠道零售模式下，商家需要了解每一个环节消费者的具体需求并给予满足。总而言之，消费者在购物过程中，始终关心的仍然是“服务6要素”，即随时、随地、随意、方便、快捷、便宜。

构建全渠道顾客视图

无论是单渠道，还是多渠道、跨渠道零售，都是站在零售商自己的角度，在这些渠道中，消费者是被割裂的，即同一个消费者在同一个零售商的不同终端购物，仍然可能被企业识别为不同顾客。

全渠道零售模式实际上是围绕着每一个消费者建立一个统一的、360度的“顾客视图”，即让每一个消费者在购物体验的全周期里都能做到“可视化”，保证在顾客购物体验的全周期里，即在调研、选择、购买、使用/服务、演变/回馈的全过程当中，顾客都能获得无差别一致性的购买体验，如统一的价格、统一的积分、统一的服务品质，等等。因此，全渠道零售模式是真正以消费者为中心的，消费者在任何一个渠道都能获得无差别一致性的服务，这是一个质的变化。

消费者在实体店购物的时候经常会碰到缺货或者断码，这极大地影响了消费者的消费体验，零售商也要为此付出销售额损失，如果实体店能和线上结合起来，则能够极大地改善消费者的购买体验。在2011年，阿迪达斯开始在门店里安装数字鞋架，它就像一个放大了的iPad被挂在墙上。消费者可在数字货架上选择产品，并从任何角度查看产品，旋转、放大，并得到更多鞋的产品信息。一家阿迪达斯实体店可能只能容纳500双鞋，但这个数字货架能容纳10万双鞋。数字货架极大地改善了消费者的体验，减少了实体店缺货断码的烦恼。

而在梅西百货，如果顾客在其实体店里或者官网上看中了一件商品，但是这家店里没有合适的颜色或尺码，或者根本不卖这件商品，此时销售人员可以帮助顾客从网上搜索合适的商品并且下订单，之后把商品直接递送到顾客的家里。

企业通过在实体店配置终端数字货架，可将线下的客流量转化为线上的客流量和订单，实现“线下至线上”。同样，我们也可以通过线上发起线下活动，以提供优惠券、参加主题活动等方式，邀请顾客到线下实体店体验、消费，实现“线上至线下”，并将网上的客流量转化为实体店的客流量和订单。包括亚马逊、1号店等纯电商在内的许多企业，正在打算或已经开始开设线下体验店，这也就意味着在将来，线上和线下渠道的边界将会越来越模糊。

因此，零售商需要将目前各个独立运作的渠道终端有机整合起来，给顾客提供有独特体验的卓越服务。全渠道零售的关键，不在于某一个渠道做到最强，它的终极目标是，实现线上线下各个渠道之间的高度协同，做到你中有我、我中有你，最终为消费者提供极致的购买体验。

另外，供应链上的所有库存也都是为全渠道顾客准备的，所有库存为所有顾客共享，店员可卖其他店的商品，线上商店或移动商店也可卖门店和物流中心仓库的商品。

消费者最关心的“全渠道”能力

IBM在2014年最新发布的一项针对3万名全球消费者的调查报告显示，消费者最关心的5项全渠道能力如下（从高到低排序）。

（1）保证跨渠道商品价格的一致性体验。

这一点在国内是个有争议的问题，有专家指出苏宁业绩滑坡就是因为线上线下同价。但这在北美是个常识性问题，如果消费者看到同样一件梅西百货的商品，在网上、实体店或者移动终端上的价格不一样，第一反应会是梅西百货的系统出错了！美国百货企业也会为了营销目的设定一些专供某个渠道的商品，但一定会避免同一商品不同价格情况的出现。

（2）在实体店铺若发生顾客所需商品“缺码断货”情况，实体店能够从异店或者从仓库直接将商品快递至指定地址。

这是在实体店中经常出现的场景，当消费者发现了一款心仪的商品却遭遇了缺码断货时，通常会非常沮丧，而这又是在百货企业中最常见的现象。在全渠道背景下，消费者可以通过自己的智能终端或者在店终端查询到是否和在何地有库存，然后通过快递方式完成购物。虽然这个业务环节从消费者角度来看需求很大，但在过去大多数美国百货企业做不到，原因主要是成本问题。但在全渠道模式下，由于虚拟渠道已经存在，使得配送调拨环节的成本得到了优化，因此，部分百货商已经开始支持这项服务。我国的百货企业绝大多数没有实现单品管理，连起码的库存实时查询都做不

到，也就无法完成后续的过程了。

（3）可以保证消费者对各渠道订单进行实时跟踪。

在这方面，国内的电子商务企业做得非常好，但百货企业相对滞后，尤其在O2O背景下，跨渠道的业务更加复杂，这对企业的技术开发和系统支持能力考验更大。

（4）保证在不同渠道拥有稳定的商品分类。

美国百货企业多数已经处于成熟阶段，定位清晰，因此在品类管理方面非常谨慎，不会轻易拓展品类。即使面对互联网和移动互联网这样的新渠道，它们仍然会坚持自己的经营特点，往“深”做，而不是往“宽”做。

（5）确保消费者能够在实体店完成虚拟渠道订单的退货。

美国百货企业的连锁规模相对大，因此可以很好地支持这个顾客体验。国内百货区域性特征比较明显，但在门店集中的区域，应该可以实现这样的体验。

做好“服务6要素”，完善“4DAO”

过去4年社会零售总额增幅逐年下降，从18.3%降至11.5%。

过去5年消费者线上购物的频率增加了310%。

过去3年线上B2C较C2C占比增长50%。

过去5年社会零售总额线上占比增长350%。

过去5年消费者去线下便利店的频率增加92%。

过去5年消费者去线下大卖场的频率下降19%。

……

在今天，消费者的选择范围非常大，购物忠诚度越来越低。人们永远只会追求更好的产品、更低的价格、更好的服务和购买体验。

消费者在购物的过程当中，到底在追求什么？他们真正关心的是哪些因素？总结下来，主要有随时、随地、随意、方便、快捷、便宜，我们称之

为“服务6要素”。任何时期，零售企业只要能在这6个方面更好地满足消费者，就能赢得更多消费者的青睐。

从另外一个维度上说，其实对于消费者而言，任何一次购物体验都可以分割成“知道-找到-买到-得到”四步骤。作为商家而言，需要了解消费者在每一个环节的具体需求，从而更好、更具针对性地满足他。例如，在“知道”环节，要如何确保第一时间送达商品信息、变价信息、促销信息、推荐信息、会员活动等任何需要顾客知道的信息？在“找到”环节，要如何帮助顾客找到最近的门店、找到他想要的商品或促销品？在“买到”环节，要如何做到不缺货不断货、如何优化仓储配送和供应链？如何做到安全、便捷、快速的支付？在“得到”环节，如何做才能将商品在顾客规定的时间和地点安全地送到顾客手中？

IBM所倡导的新观念：首席执行客户（CEC）

在今天，客户虽置身于企业之外，但对企业的战略方向和市场路径无形中发挥着越来越重要的影响。因此，首席执行客户也应成为企业不可忽视的一员。

IBM预言，在首席执行客户时代，企业应将消费者的参与融入自己传统的价值链中，以技术为核心平台，搜集、分析、挖掘消费者数据，并构建一个以客户为中心的全接触系统，在深度洞察消费者特征及需求的基础上重塑客户体验。企业要深入了解每一个顾客，而不是笼统的一个“目标顾客群”。这样，企业就可以针对消费者个体进行精准营销，提供最有价值的产品服务。

亚马逊每次召开董事会总会留一把空椅子，那是留给它们的顾客的，其理念是：顾客是董事会的一员，我们要主动邀请他们参与到我们的创新和供应链上游的活动中来（包括设计、制造甚至招商）。

我们可以看到，消费者主权时代的标志就是SoLoMo消费群的兴起。消费者正越来越强大，这驱动着零售企业走上了与传统迥然不同的路径。而要针对消费者个体进行精准营销，采用传统的营销方式，显然很难实现。

市场经济发展到今天，它所体现的是以消费者为中心的互联网经济。对于零售企业而言，建立全渠道零售模式，就是回归商业本质。“以消费者为中心”，也就是从单纯的销售产品转到以消费者为中心去创新，从而经营好消费者。

王府井百货转型全渠道模式

2014年，王府井百货宣布不再以传统百货的经营模式开店，未来将着重发展购物中心与奥特莱斯业态，同时，构建线上线下结合的全渠道体系。

“当前，传统百货店已无法满足新形势下的市场需求和顾客价值诉求，集客力明显下降。”王府井集团副总裁杜宝祥说，以“体验式购物＋一站式消费”为特色的购物中心和以“名品＋折扣”为特色的奥特莱斯业态凭借自身特点呈现出良好的发展态势。为此，王府井百货将紧随市场趋势变化，对公司原有业态的发展重心、发展策略、发展模式和发展节奏做出调整，加大对家居用品店、儿童用品店等专业业种的探索实践，积极发展购物中心和奥特莱斯业态，努力构建业态与业种创新性核心能力。

作为传统百货行业的佼佼者，王府井百货为什么要在这个时候转型？据了解，主要是为了应对市场的变化。杜宝祥表示，在宏观经济背景转变以及国家对宏观经济的调控给百货零售业带来了深刻的影响和冲击的同时，身处互联网时代，消费者和供应商都发生了变化，王府井百货的战略转型正是为了应对这样的变化，顺应市场的需求而做出的。

资料来源：张涛，“2015年1月试行全渠道销售，王府井百货确定转型时间表”，中国商网

重新认识全渠道零售的价值

全渠道零售模式已经成为一种趋势。很多零售企业都意识到了在新的历史时期，建立全渠道零售模式才是出路，而且一部分零售企业已经行动起来了，例如梅西百货、王府井百货、1号店等，它们已经开始建立起全渠道零售模式，是市场的先行者。然而，更多的零售企业却还在观望，或还是按照传统的经营方式继续经营。

它们之所以迟迟没有行动起来，非常重要的一个原因，就是对全渠道零售模式认识不足，对它的价值认识不足。实际上，全渠道零售模式，无论是对消费者还是对企业自身都有很大的价值。全渠道零售模式不仅会为消费者提供极致的购买体验，还会极大地增加零售企业的曝光及销售机会，有利于企业建立强大的品牌，增强市场竞争力。

全渠道零售模式，能给消费者带来更好的购买体验

全渠道零售模式能够给消费者带来更好的购买体验，在全渠道零售模式下，消费者拥有随时随地浏览、购买、接收产品的能力，也就是说，全渠道可以使消费者在任意时间、以任意方式获取任意想要的商品。

沃尔玛的首席执行官麦克·杜克说，零售业正在进入“价格透明的新纪元”，消费者需要的购物体验是“社交化＋本地化＋移动化＋个性化”。而全渠道零售模式就是利用线上线下各种渠道（包括实体店、网店和移动商店，以及各类社交媒体渠道），满足消费者购物的社交化、本地化、移动化以及个性化消费需求。

全渠道零售模式，能增加零售企业的曝光及销售机会，有利于企业建立强大的品牌

从本质上说，零售就是要吸引顾客，拿到订单，而这些与顾客的流量、转化率及忠诚度有关。

首先，全渠道零售模式可提高客流量。在全渠道模式下，产品和服务通过各种不同的渠道被推送到消费者面前，消费者被产品和服务包围；与此同时，无论消费者想要什么样的产品和服务，都能够通过线上线下各种渠道随时随地获得。简言之，消费者无论做出什么购买选择都不会脱离全渠道。

其次，全渠道零售模式可以提高转化率。提高转化率主要体现在两个方

面：一种是在特定的时间和地点，消费者可能需要一件应急商品，此时他就能够通过移动客户端购买；另一种是商家通过主动改善自己的购物体验，从而提高销售的转化率。

我们知道，全渠道零售模式的最大特点，就在于极致的消费者体验。因此，企业建立全渠道零售模式，能够为消费者提供更好的购买体验，增加销售的转化率。

再次，全渠道零售模式能够增加顾客的忠诚度。

最近的市场研究结果表明，全渠道消费者是标准的黄金消费者。相对于单渠道消费者，多渠道消费者平均要多消费15%～30%，而相比于多渠道消费者，全渠道消费者平均要多消费20%。更为重要的是，全渠道消费者的顾客忠诚度要远远高于前两者，他们还会通过社交媒体和在线活动影响更多的顾客。

最后，建立全渠道零售模式，对于零售企业来说不仅能够增加企业的曝光及销售机会，拉升企业的经济效益，还能够为企业带来额外的社会效益，帮其树立口碑形象。

全渠道零售模式，能增强零售企业的市场竞争力

零售企业竞争的本质，就在于对消费者的争夺。随着电子商务、移动电子商务等的发展，零售企业间的竞争也愈发激烈。

那么，零售企业要如何做才能保有现有客户甚至增加客户？如何做才能不失去客户？这涉及竞争策略方面的问题。

对于零售企业而言，最根本的竞争策略无非就是通过提供更好的购买体验、更优质的服务，或者更低的价格等获得消费者的青睐，进而赢得他们的忠诚。

零售企业通过精心设计、规划、建立全渠道零售模式，能够为消费者提供更好的购买体验，从而增加自己的吸引力，提高自己的市场竞争力。无论是单纯的线上渠道，还是传统的线下渠道，通过建立O2O全渠道零售模式，都能大幅提高自身的市场竞争力。

在电子商务、移动电子商务的轮番冲击下，传统实体零售企业的竞争力日渐式微，要有效地展开反击，零售企业首先必须要认清形势，立足自身，分析利弊。一般而言，传统实体零售企业在服务、体验上略占优势，但是其在购买的便利性方面稍有欠缺，要重新塑造自己的吸引力、维持甚至增

加客户，只有开拓线上渠道，进行线上线下融合，建立全渠道零售模式（就像王府井百货、梅西百货正在做的那样），同时开始实体门店的数字化进程。

总之，无论是对传统的实体零售企业，还是对传统的纯电商企业，建立全渠道模式的价值和意义都非常大，换句话说，从零售行业竞争的角度来看，要在激烈的商业竞争中立于不败之地，必须建立以“消费者为中心”的全渠道零售模式。

天虹：全渠道零售下的O2O标杆

线上零售快捷便利，线下零售体验丰富，对顾客而言，二者各有优势，但一个零售商往往不能做到两全其美，这会让顾客难以取舍。天虹的全渠道零售目标就是解决顾客的难题，通过线上线下的业务联动，让顾客既能体验线上零售的快捷便利，又能拥有线下零售的丰富体验。

2013年10月，随着“天虹微店”的上线，天虹移动端渠道建设完毕，这标志着天虹全渠道布局的完成——天虹实体门店、网上天虹、天虹微信、天虹微店，共同构成了一个完整的全渠道，天虹也自此正式迈入了一个零售的新纪元。天虹践行的是O2O模式，无论是“线上下单＋线下提货（或送货）”，还是“线上预约＋线下消费”，顾客可依据自己的购买习惯和便利程度自行选择，购物可以从一个渠道开始，而过程可以横跨另外一个或多个渠道。

在天虹的众多渠道中，天虹率先探索的移动端业务值得一提，它包括天虹微信和天虹微店。天虹微信率先以自定义公众账号的方式打造了首个零售行业标杆，实现了会员移动化服务、在线逛商场、微信在线支付购物、消息定向推送、个性化订阅、会员活动预约等功能。天虹微店是天虹打造的移动端口，是集一人一店、全渠道购物、多维度互动营销、全员在线客服等多种功能于一体的移动平台。

天虹实施移动端业务的过程，可以说是一个传统企业在移动互联网世界的创新过程。

天虹移动端自2013年9~10月上线以来，在各行各业的O2O大潮中，被业界评论为“真正落地且在运营的O2O业务”，业务虽还在起步阶段，但也有了第一阶段的实践成果。

在上线后的短短数月内，天虹收获新增会员近40万，原实体会员的转化率达10%，在行业内已属罕见。

自移动端上线，全渠道建成后，天虹在顾客、同行、公众媒体及供应商中获得了广泛认可，这极大提升了天虹品牌的美誉度和品牌市值，天虹股价曾两次连续4天涨停，涨幅高达74%。

最重要的是，天虹在行业内起到了标杆作用，率先完成了实体零售行业对O2O业务的探索，快速推动了零售行业的互联网化和O2O的实施。

资料来源：中国连锁经营协会

O2O与全渠道

O2O和全渠道有什么关系？

全渠道零售模式，是指一种融合线上线下多种渠道，为消费者提供无差别一致性服务的零售模式。如零售企业在引流阶段，可以综合利用线上线下多种渠道引流；在销售阶段，零售企业可整合线上线下多种渠道提供服务。

所谓O2O，是指将线下的商务机会与互联网结合。这个概念相当广泛，只要产业链既可涉及线上，又可涉及线下，就可通称为O2O。

所谓全渠道，就是充分整合线上线下渠道，为消费者提供极致的购买体验。

全渠道零售，线上线下引流手段多样化

这里所说的引流，是指商家通过各种手段和方式，针对目标消费人群进行宣传推广，让他们知晓、了解产品并前来消费。

常规的线下推广手段主要有影视广告、平面广告、单页广告等，线上推广手段有网页广告、搜索引擎推广、淘宝直通车等。在移动互联网时代，消费者的媒体偏好发生了很大的变化，人们倾向于通过线上社交媒体网络（如QQ空间、微博、微信、社区论坛等）接收信息。

为了适应新时期消费者接收信息的习惯，企业可通过微信、微博、QQ空间、社区论坛等在线社交化媒体平台引流。很多企业都非常注重利用社交媒体平台推广商品和服务，例如优衣库的O2O模式。

优衣库的O2O模式，主要用于为线下门店导流、提高线下门店销量。例如，在线上发放优惠券，让顾客在线下使用，增加门店销量；在线上发布新品预告和相关搭配，吸引用户到店试穿，刺激用户的购买欲望；收集门店用户数据，用于精准营销；通过地理位置定位功能帮助用户快速找到门店位置，为线下门店导流等。

为此，优衣库在线下店积极向用户“推销”自家的APP，这种导流方式成本低，而且直接有效。在一年中，优衣库的实体店大致会有3～4次大型促销活动，从店员到店长，以及店内广播都在不遗余力地推荐APP的安装，这是一种全员目标。我们了解到的数据是，在2014年4月15到5月1日的优衣

库APP首次上线活动中，每100位到店用户中会有30～50位用户选择下载APP，并完成了购买，效果非常明显。

在移动互联网时代，与消费者的对话要由填鸭式转变为互动式，因此传统的硬性广告宣传效果已经越来越弱，社会化营销、新媒体营销、口碑营销、病毒营销等概念异军突起，如果运用得当的确能成倍地放大品牌影响力。

在SoLoMo族群大规模崛起的今天，基于位置服务的蓬勃发展，引流手段突然增多。商家可以通过微信、手机淘宝、百度手机搜索、地图、浏览器、手机新闻客户端等主流流量入口，让自己的企业和产品直面终端消费者。

全渠道零售，购买环节实现双线融合

我们暂且把购买阶段进一步细分为下单、支付、配送、售后4个环节。

下单环节。全渠道零售模式本身，就是指零售企业通过实体店、售货亭、网站、目录、电话、网店、移动终端店、社交商店等线上线下全渠道终端向目标消费者进行销售。因此，消费者可以自由选择线上线下多渠道下单。

支付环节。在全渠道零售模式下，由于销售渠道的增多，为确保给消费者提供无差别一致性的购买体验，完善支付环节也是很重要的。在当前的技术条件下，线下实体店消费者可采取现金结算；在线上，消费者可以通过支付宝、网银等在线支付工具结算，还可以采用货到付款；在移动终端购物，消费者可以通过移动支付手段完成支付。

配送环节。在今天，线上线下渠道的融合，使消费者有了更多的自由选择，如线上下单、线下配送，线上下单、线下去实体店取货，等等。还有的消费者在实体店挑选了一件商品，但是她不愿意提着商品继续逛街，她此时可以登录线上客户端下单，完成后续购买。

售后环节。售后环节集中体现在维修服务、退换货服务上。顾客在线下实体店购物，如果有什么售后问题可以直接去实体店解决。但是在线上购物，产品一旦出现问题，维修、退换货等环节会极大影响消费者的购买体验。因此，很多商家承诺并实现了线上购物、线下门店提供维修及退换货服务。

以上4个环节，实现了O2O闭环。O2O闭环是指线上线下要实现对接和循环。例如，线上营销是为了吸引消费者去线下消费，但这只是一次O2O模

式的交易，要做到闭环，就要使消费者从线下再返回线上去。用户只有将线下体验反馈到线上用于交流，才能实现真正的闭环。

O2M：推动传统电商进入移动互联网时代

O2M，即Offline 2 Mobile（线下到移动端），或Online 2 Mobile（线上到移动端）。相比O2O，O2M又前进了一步，它是移动互联网时代的产物。

在移动互联网出现之前，O2O仅仅指线下和线上的融合互动。在移动互联网出现后，O2O不仅包括线上个人电脑端和线下的融合，还包括移动端和线下的融合。也就是说，以前的线上线下融合，仅仅考虑线下和电脑端的融合就可以了，现在不仅要考虑个人电脑端，还要考虑移动端，即考虑怎么利用移动端引流，或者开辟移动端渠道，这就是O2M。

随着移动终端设备的普及，在未来，发生在移动端的购物行为会越来越多。2014年第三季度，阿里巴巴移动端的活跃用户达到了2.17亿，其来自移动端的交易额高达1990.54亿元，占整体交易额的35.8%。2014年11月12日，即“双十一”的第二天，阿里巴巴总部的数据中心公布了整个“双十一”的交易额为571亿元人民币，无线占比为42.6%。O2M推动传统电商进入了移动互联网时代。

O2O 的三大核心原则

全渠道零售即指通过整合线上线下渠道，为消费者提供无差别一致性的购买体验。那么企业要如何做才能保证全渠道零售模式的稳定运行呢？只要掌握以下O2O的核心原则，就不会出现方向性的问题。

一是提供好的产品和服务体验。线上线下结合的全渠道零售模式，出发点和归宿仍然是为消费者带来极致的产品和服务体验。因此，对于零售企业而言，始终不变的是如何提升服务品质和购买体验，只要抓住这个最关键的本质性的东西，就不会发生方向性的错误。

二是维护好消费者关系。在消费者购买行为结束以后，企业要利用大数据分析消费者的购买行为习惯，不断挖掘消费者的潜在需求，为之提供更个性化的服务，发展和维护消费者关系。

三是维护好口碑，改善消费者购买体验。企业要通过社交媒体平台和消费者建立沟通渠道和沟通机制，认真听取他们的意见和建议；对于

消费者的抱怨和投诉，要及时响应和解决，不断改善消费者购买体验。

小结/

总之，全渠道零售模式就是通过对线上线下各种渠道的整合，为消费者提供无差别一致性的服务和购买体验。

另外，我们应该知道，互联网本质上只是一种工具，它不能全部取代零售本身。零售的实质在于了解顾客是谁、顾客在哪里、他们想买什么、他们在谈什么……对于零售商而言，零售是要在合适的时间、合适的地点，把合适的商品卖给合适的顾客，所以零售的本质还是商品和服务。

搭出色：优衣库打造O2O闭环

全渠道模式下的O2O引流具有如下特征：

（1）线下到线上：注重“分享”的概念，所有线下的门店都要创造便于分享的环境，鼓励消费者随时拿出手机，将企业线下的正面信息分享到线上！

（2）线上到线上：以“散播”为主轴，勿忘从线上到线上是最好的传播模式；不要设定圈圈，而是要全面思考如何才能创造具有吸引力的话题、减少线上传播的步骤，方便线上用户快速将信息散播到线上。

（3）线上到线下：当线上传播顺利展开后，要进一步思考的是如何将其引流到线下，为自己的门店或是活动现场带来客流。

在理解了O2O引流的模式后，让我们看一下优衣库在中国举办O2O活动的思维逻辑。

“搭出色”是优衣库近期举办的大型O2O活动，它们先是在店内安置了一台大型装置，装置内设有各式模板，透过这些模板，站立在装置前方的人，会感觉自己仿佛置身于东京、纽约或是巴黎、伦敦的街头，又或是游走在森林里。用户在自行选择完自己喜欢的模板后，可以在镜头前摆出各种姿势，之后会拿到自己和模板合成的照片！

如果相关提案只到此为止，那就是一个线下活动，但亮点其实不止于此！

身为零售企业，优衣库的思考逻辑及技术能力远大于此！

手就是遥控器

在搭出色的大型装置上，没有任何按钮，所有屏幕上的启动、变化等指令，都是通过用户自己的手，在空中示意，移动指令来完成，这也为这次活动造就了话题！

线下到线上串联——二维码

在完成拍照动作后，荧幕上会出现一个二维码，只要你拿出手机扫描，你的照片就会被上传到线上，并被存储在你自己的手机中，你可以将它们直接分享到你的朋友圈！

线上到线上传播——贴纸

通过微信渠道无法进入店面的用户，仍然可以参加活动。做法是进入优衣库账号，点击搭出色活动，直接上传照片后，便可以选择自己喜爱的贴纸，如萌萌哒、纯爷们儿、女王大人、假装在东京等，将贴纸贴在照片上后，即可分享至朋友圈。

线上到线下——引流

由于装置要在不同城市的主要门店内限时展出，因此，在活动开展前，优衣库会利用线上散播力，引导用户至门店参与活动。

从整体架构可以看出，优衣库在构思O2O活动时，其实已经有非常清楚的轮廓来延伸其O2O效益，其不局限在线下或是线下，而是懂得做出整体串联的思考逻辑，这也是最值得其他零售企业仿效之处。据悉，搭出色的活动一上线，在短短的两周内，优衣库微信粉丝的净增长率即提高了400%以上！

资料来源：赵向阳，“独家解析：优衣库O2O活动带给零售业的思考”，《联商资讯》

全渠道1＋N＋n

零售企业围绕一个消费者，整合线上线下各种资源，打通和他接触的N种触点，为他提供n种无差别一致性服务，这就是所谓的“全渠道1＋N＋n”。

零售企业通过建立全渠道零售模式，一方面，能为消费者提供更好的购买体验（消费者在购物过程中会感受到便利性、快捷性、经济性等，购物成为一种乐趣）；另一方面，能大幅提高自身的服务质量水准，保持并增加对消费者的吸引力，从而提升客流量，提高消费者购买的转化率，增强消费者的满意度及忠诚度，进而提高消费者的回头购买率。从零售市场竞争的角度来说，建立全渠道零售模式极大地提高了商家的市场竞争力。

总之，无论是对消费者来说，还是对零售企业自身来说，在移动互联网时代，建立全渠道零售模式都是最明智的选择。

打通N种触点

所谓N种触点，主要包括两方面：一是消费者购物的渠道触点，二是消费者接触信息和媒介的触点。

在传统互联网时代，消费者主要通过个人电脑端和线下渠道接触商品和服务，而电脑的不可移动特征，决定了消费者和厂商之间接触的时间、空间相对有限。然而，在移动互联网时代，由于移动智能终端的全民普及，消费者和厂商接触的触点空前增多：一方面，消费者可以通过多种信息渠道、零售渠道接触到厂商的商品和服务；另一方面，消费者参与的程度越来越深入，可通过社交媒体平台影响厂商，对厂商的商品和服务评头论足。

消费者当前的购买渠道空前增多，主要包括三种类型：实体渠道、电子商务渠道和移动商务渠道。实体渠道的类型包括实体自营店、实体加盟店、电子货架、异业联盟等；电子商务渠道的类型包括自建官方B2C商城、进驻电子商务平台（如淘宝店、天猫店、拍拍店、QQ商城店、京东店、苏宁店、亚马逊店）等；移动商务渠道的类型包括自建官方手机商城、APP商城、微商城以及进驻移动商务平台如微淘店等。

消费者了解商品和企业的信息通道也空前增多，除了已有的传统媒体渠道（如广播、电视、报纸、杂志、网络新闻媒体）以外，还有微信、微博、

垂直社区论坛等社交媒体平台。

在面对消费者的这些变化时，作为零售企业而言，就是要打通和消费者接触和联系的N种触点，即一是打通多种购买渠道，把产品推送给消费者；二是打通多种媒介通道，把信息推送到消费者面前。

打通多种购买渠道，即根据消费者全天候、全渠道、个性化的购买习惯为他们打造各种购物的路径，包括实体店、网店、移动终端、社交商店等，让消费者只要有购物的需求，就能够随时随地进行购买，让商家的商品把消费者“包围”。

2014年年底，天虹商场对外发布上线“天虹微品”。公告显示，公司根据发展战略，打造了一款基于手机终端的电子商务交易软件天虹微品。

天虹微品将精选商品传送至手机端，“店主”可根据需要在自己开设的“网店”编辑商品，再利用微信、微博、QQ等社交工具将商品分享至自己的社交圈，提供服务，形成销售。天虹公司负责商品采购和库存管理、营销图文制作、订单处理、物流配送和统一客服等工作，并对“店主”的销售和服务行为进行严格管控。

随着天虹微品的上线，公司已形成“天虹微信、天虹微店、天虹微品”的全渠道移动端口布局。

打通多种媒介通道，即在消费者获取信息的路径上，建立全方位的媒介或信息触点。我们知道，现在的消费者更偏好于通过搜索引擎、社交媒体网络了解产品和商家的信息，他们大量聚集在社交网络平台上。那么作为零售企业而言，要注重通过社交媒体平台（如QQ空间、微博、微信、社区论坛等）推广自己的产品与服务，同时要十分珍惜自己在社交网络上的口碑。

国内某个专做高端茶油的品牌，就是利用社交媒体作为传播的主体。该企业一方面是在线上通过微信朋友圈等进行品牌传播（当然这种传播并非以平面广告的形式，更多由会员进行自主分享）；另一方面是在线下借助会员的实体资源落地，以活动的形式分享产品，这也满足了会员的社交需求，对活动场所也是一种推广。现实表明，基于社交的口碑传播成本最低，效果却很好，而且这种小圈子社交带来的转化率很高，并且一旦高端消费群体认可你的品牌，就会具有较高的忠诚度。这点在“乡土乡亲”已经得以验证，社交传播一直是其核心的品牌传播方式。

提供n种服务

和消费者建立N种触点，把商品呈现在他们面前，把信息推送到他们眼前，这只是第一步，更重要的是后续为他们提供高品质无差别一致性的n种服务。零售的关键是服务，因此，无论多么强调服务的品质都不为过。

在下单服务方面，如何能让消费者方便快速地下单是关键。另外，对于消费者在线上下单的时候，商品是不是真的有货，以及线上描述和线下的消费体验是不是一致，等等，都需要商家进行有效的管理。

在线下到线上的转化方面，消费者在线下实体门店购物的时候，如果看中的商品断码，或者商家根本就没有备货，这会影响消费者的购买体验。对此，零售商一般的做法是在实体门店配置在线工具，对于实体店缺货断码这种情况，可以登录线上客户端，调度其他仓库或门店的商品，以满足消费者的实时需求；或者帮助消费者在网上下单，然后由零售商将商品配送到消费者家里。

在支付服务方面，零售商要为消费者提供最方便快捷的支付手段，同时要保证支付手段的多样化。在全渠道零售模式下，针对不同的购买渠道，零售商还要针对消费者的需求制定不同的支付方案。

配送服务，主要是针对线上。消费者对商品配送服务的要求因商品而异，对于那些用户急用的商品，或者对保鲜度有要求的生鲜商品等，作为零售企业应该支持快速配送服务。在配送过程中，应确保商品的完好无损。对于用户在实体店购买的商品，例如大型家电，如果消费者有需要，作为零售商也应该做到配送到家。

售后服务主要体现在退换货服务上。不同于在实体店购物的可感知、可触摸、可试穿，消费者进行在线购物，往往是在下单以后半天、一天或更长时间才能拿到商品，因此对于消费者不满意的商品，商家需要支持退换货服务。这时，商家的服务能否做到快速响应变得非常重要。作为商家，应该及时响应消费者的退换货要求，耐心为他们服务。

对于电子类商品，很多消费者担心在线购物会影响售后维修和退换货服务。因此很多商家支持线上购物线下门店维修及退换货服务，为消费者提供一致的服务体验。

在会员营销服务方面，商家应实现线上线下会员管理体系的一体化，让会员只使用一个会员号就可以在所有的渠道内享受积分累计、增值优惠等服务。

在全渠道零售模式下，上述这些服务不是独立的，需要商家整合线上线下资源，为消费者在整个购物体验流程中，提供无差别一致性的服务。在未

来会出现这样的场景：线上线下的入口、体验、支付、交付、售后等所有环节被打通，消费者可以在其中自由变换；消费者进店选购，不必亲自试穿，3D投影技术会展现穿衣效果，消费者用手机支付，货品由商家配送到家。

王府井百货集团用“**N＋1**”模式打造新型百货

王府井百货于2014年开始全面进行全渠道建设。公司聘请了麦肯锡和IBM做战略规划，确定了公司全渠道的发展目标。在内部，这是王府井百货的“第三次创业”。

王府井百货的全渠道是“N＋1”模式：“1”指54家实体门店，“N”是所有基于新技术的新渠道构建——包括WEB端官方购物网站、WEB端平台旗舰店、移动端WAP商城、微信商城、APP应用、导购电子工作台、店内自助终端以及24小时虚拟货架。因此，王府井百货的全渠道是以实体店为基础，多种线上线下渠道的融合。

“同一个顾客，同一个王府井”，是王府井百货全渠道的目标：消费者无论从何而来，都是统一的身份；无论到何处去，都有同样的体验。为做到这一步，需要全面构造八大能力——渠道获客、会员管理、商品管理、供应商管理、营销管理、支付管理、交付管理、服务管理，这些在过去已基本涵盖在商场的日常经营和管理以及各项技术之中，但在全渠道体系内，都面临着重塑以及创新需要。

八大能力是通过五大产品线实现的——掌上移动端、移动工作台、双店模式、专属管家、本地交互。

王府井通过打通线上线下多种触点，和消费者建立广泛的联系，使得消费者无论通过哪种渠道都能购物。更为重要的是，“同一个顾客、同一个王府井”的目标，能够确保消费者无论通过什么渠道都能够获得无差别一致性的购买体验。

资料来源：改编自中国商报网

全渠道零售模式成功的关键

> 全渠道零售模式成功的关键在于后端管理。全渠道零售需要各个环节的互联互通：供应商资源是否整合、商品信息能不能互通、价格能否做到线上线下协同、库存能不能做到全局可视、营销资源能不能共享、跨渠道能不能做到统一支付、线上线下能否实现统一配送管理、客户信息能否实现不同渠道统一管理的会员机制……只有将这些层面的问题一一打通，构建一个有机行动的整体，才能达到成本和时效的平衡，从而实现对后端的科学管理，保障全渠道零售模式的成功运营。

第一，商品通。全渠道管理的挑战之一，就是能否保持不同渠道提供的所有商品的信息的一致性。对于实体店来说，需要向消费者展示的商品属性，也许只要5个，例如品牌、产地、价格、保质期等。但是在互联网上，同样商品的展示信息也许就要达到上百个。不同的终端渠道，展示信息的方式是不一样的。无论消费者需要获取的信息有多少，他们从不同的渠道了解和购买的都应该是同一款产品。因此，全渠道管理非常重要的一点就是要保持各个渠道之间商品信息的一致性。

第二，价格通。全渠道零售模式要保持线上线下各渠道之间终端价格的同步一致性。在2014年，在IBM针对消费者进行的一项市场调查中，统一终端价格是消费者最看重的一个因素。2013年，苏宁实现了所有产品的线上线下同价，这标志着苏宁O2O模式的全面运行。从苏宁的角度来说，线上线下同价的实现，帮助苏宁打破了实体零售在转型发展中与自身电商渠道左右互搏的现状，推动了其零售业务的创新和发展。

优衣库为了避免双线互搏，实现了线上线下同价，从而避免了线上渠道的冲击，现在，线上线下同价已经成为一种O2O标配。对于商品打折，优衣库采取了“指定产品区隔、时间段区隔”的策略。所谓“产品区隔”，主要是指线上与线下的打折商品都是特别指定的，并在款型上有所区隔。而所谓“时间段区隔”，是指指定折扣活动的时间段，并采用错峰排序的方式，这样用户即使错过线上折扣，也可以耐心等候实体店随之到来的折扣期。

第三，支付通。“支付通”是指零售商针对不同的渠道都能提供方便快捷的支付服务。同样是苏宁，消费者目前在苏宁易购选购商品后，既可以使用传统的货到付款（移动POS机支付、现金支付）、分期付款、易付宝支付、快捷支付、网上银行支付、银联在线支付，也可以到苏宁门店在对所选商品进行体验后在门店直接支付。顾客在门店选购商品时，也可以扫描

商品价签上的二维码随时查询该商品的线上价格，并使用易付宝在线完成付款，这代表着苏宁已经将线上线下各种便捷的支付方式进行了打通，实现了支付协同。

第四，供应链系统通。未来的渠道竞争，是在信息支持基础上的供应链硬实力的竞争。全渠道零售模式要求新型的供应链模式。作为零售商来说，在前端可以有不同的分销渠道，包括线上和线下的，但是在后端，如何利用信息技术整合供应链，保证供应链的同步协调和信息协同，这是很重要的。全渠道零售模式的软肋在于整个供应链的信息协同，而整个供应链的协调整合、包括采购的整合、物流的整合，以及与其密切相关的需求预测整合、促销策略整合等。

例如时尚品牌ZARA，它的全球门店每天的数据都会在每天下班后同步到西班牙的全球信息中心，从而保证最快的供应链响应速度。国美在线已经建起了一个共同体，在订单、库存、结算、商品推广、消费者数据等方面实现了充分的协同。零售企业实现线上与线下的协同，实现自身与供应商的协同，能使资源得到最优利用，使收集的数据的作用得到最大化发挥。

全渠道零售模式下的供应链系统通主要体现在“库存通”和“物流通”。

库存通，指的是在全渠道零售模式下，实现所有渠道的库存共享。归根究底，对于国内大多数零售商而言，要想在全渠道零售模式下实现库存的充分共享，主要在于拥有线上线下的高度协同能力。强大的信息化系统是整个协同的基础，同时还需要业务体系的支撑。

在实体店中，顾客所需商品出现“缺码断货”，这是在实体店中经常出现的场景。而在全渠道背景下，消费者可以通过自己的智能终端或者在店终端查询到是否和在何地有库存，然后通过快递方式完成购物。

物流通是全渠道真正落地的又一个大难点。全渠道零售模式如果在最后一千米做不好，一切都是白费。

第五，促销通。所谓促销通，一是确保促销信息的一致性（即确保消费者从所有渠道获取的资讯都是高度一致的）；二是确保促销政策或活动在具体的执行过程中，在不同渠道的高度一致性（即消费者无论通过什么购物渠道，都能获得同一个商家的一致的促销优惠）。

第六，会员通。会员通是指企业将线上注册的会员信息实时同步到门店电脑端，门店营业员通过扫描顾客手机端的条形码即可提供各种产品的优惠信息和会员积分。而这些会员的购买信息每天会通过接口程序定时回传至后台管理系统，形成会员数据采集。由数据生成的准确报表，有助于企业

对自己的会员进行更全面的分析与管理，例如万达、百度、腾讯将在打通账号与会员体系、打造支付与互联网金融产品、建立通用积分联盟、大数据融合、无线网共享、产品整合、流量引入等方面进行深度合作，同时将联手打造线上线下一体化的账号及会员体系；探索创新性互联网金融产品；建立通用积分联盟及平台；同时，万达、百度、腾讯三方还将建立大数据联盟，实现优势资源大数据融合。

第七，利益通。对于很多实体企业而言，在发展O2O模式过程中，面临的最大难题是线上部分和已有线下渠道之间资源上的矛盾。企业应通过对会员所属店铺、订单生成位置、发货门店3个参数的获取，制定出利益互享机制，并对每个环节做出的贡献值进行测算，按照其获取订单量的不同比例给予相应奖励，从而提高门店或加盟商对线上平台推广及移动端订单抢单的积极性，实现线上线下双赢。

总而言之，全渠道零售模式的成功，远远不是在前端打通和目标消费者的多触点那么简单，还有大量的后台全渠道管理工作要做。企业只有做到商品信息、促销信息、价格、支付、供应链、库存、物流、会员、利益的全面互联互通，才能为给消费者提供无差别一致性的购买体验提供坚实的保障。

“饿了么”的核心竞争力在哪儿

作为一个订餐软件，饿了么的核心竞争力在于后端的信息整合及管理。饿了么的订餐系统针对整个平台进行划分，可以分成网站平台系统、移动端应用、在线支付系统、业务后台系统、餐厅管理系统、统一的数据库平台、统一的服务集成接口。

网站平台系统

网站平台为用户提供周边餐饮信息的汇总、分类、搜索和下单服务，基于统一的开发模式和丰富的开发接口对周边餐厅信息进行有机的集成。用户在地图上输入周边地址，通过饿了么的数据库就可以查询到周边提供快餐外送服务的餐厅列表，还可以根据送餐时间、起送价、热门程度、评价星级、菜系口味等选择自己喜欢的餐厅，然后选择自己喜欢的美食下单。用户再也不用保存餐厅电话和外卖菜单，只需登录饿了么网站即可完成从查询到下单的所有功能。

移动端应用

移动端应用相比网站平台更加突出移动性和便捷性，所以饿了么的移动端应用相比网站平台做了一些功能上的改进，进一步优化了选时预订功能和自取自拿功能，这极大地扩展了用户使用饿了么的场景，丰富了产品功能。

在线支付系统

在线支付系统为用户和餐厅提供了一种方便的在线结算方式。日常的外送餐品由于金额较小，所以其中的找零和结算对用户和餐厅来说都是一个让人头痛的问题。而通过饿了么的在线支付体系，用户和餐厅可以直接在网站进行结算。

业务后台系统

O2O模式是需要靠线下和线上结合发展的，所以饿了么的发展离不开一套完整的企业资源规划系统。业务后台系统直接对接饿了么平台的数据库，对平台中海量的餐厅和菜单信息以及市场活动进行实时管理控制。精准的数据统计系统可以方便地监控每个区域在每个时间段的业务发展情况，便于企业做到有的放矢。

餐厅管理系统

餐厅管理系统会针对餐厅制定一套完整的信息化解决方案，帮助餐厅更有效率地进行日常管理，其中的订单处理和订单查询功能直接简化了餐厅电话的接单流程。餐厅管理系统还极大地优化了打印体验，员工通过饿了么提供的POS打印机，可以一键式地打印出外卖订单，不用任何弹窗提示。打印机驱动的安装和维护自动化程度非常高，能做到一键安装和修复。另外，餐厅通过信息更新和菜单管理能实时管理和更新自己的网店信息；通过客户管理系统，餐厅可以方便地查看自己的用户，并且可以在此基础上做二次营销推广；通过在线支付账户管理，餐厅能够随时管理自己账户的外卖收款，并用收款直接购买饿了么的各种服务。

统一的数据库平台

数据平台采用先进的数据中心架构，存储了海量的餐厅数据、用户数据和订单数据。统一的数据库满足了平台中网站平台、移动端应用、在线支付系统、业务后台系统和餐厅管理系统的数据存储和查询请

求；另外出于性能考虑，还可以对其中的餐厅表和订单表进行拆分，满足海量用户和餐厅的请求；进一步提升了系统的性能和扩展性，确保随着业务规模的扩大，整个系统架构不用做大的更改。

统一的服务集成接口

接口采用面向服务的架构来搭建整个系统中各个平台的信息传输和通信渠道。各个子系统间的通信不再直接通过数据库进行，而是通过统一的服务接口传送，这样就避免了重复的逻辑和代码，整个系统更加可靠、可控。

整个饿了么平台通过以上几个子系统紧密结合，并且对各个子系统不断进行更新维护和升级，以便不断地满足更大的业务需求，为用户和餐厅提供稳定的服务。

资料来源：改编自虎嗅网

从零售业本质看全渠道零售

> 全渠道零售模式作为一种新型的渠道模式，在具体的实践过程中可以有很多的变化，但是只要抓住了其本质，我们就能掌握全渠道零售模式并且能够灵活运用。从本质上说，全渠道零售模式仍然是一种渠道模式，因此，它具有零售模式的一般性特征，即要知道目标消费者是谁、他们在哪儿、他们在谈什么。
>
> 零售从本质上说就是售卖商品、提供服务，是信息流、物流和资金流的流通，同时要实现客户价值最大化，客户成本最小化。

作为零售企业，要非常清楚自己的目标消费者是谁、他们在哪儿、他们在谈什么、他们想买什么。

消费者在哪儿？在移动互联网飞速发展的今天，大量的消费者转移到了电脑、手机上，这部分转移到线上的消费者就是零售企业的新目标。针对这个现状，零售企业要建立全渠道零售模式，通过布局线上渠道，建立网店、移动终端店、社交商店等，与消费群建立联系，把商品推送到他们的手机、电脑上。

消费者在谈什么？当前的中国消费者越来越依赖互联网搜索引擎和社交媒体对品牌、产品、价格等信息进行搜集，他们会在社交媒体平台上谈论商品和服务，交流购物心得，发表对商品和服务的看法。在实施购买行为前，高达84%的中国网民会拜访社交媒体，此比例远高于美国的66%。各式比较网站以及专业论坛的出现让消费者更便于比较了，但这对于企业来说却增加了不可控风险。消费者往往认为由用户生成的内容，比公司制作的广告更具可信度。

相比之下，中国消费者更热爱分享自己的购物与商品使用经验。根据德勤的调查，41%的中国受访消费者表示他们曾经在社交媒体上分享购物或是产品信息，而在美国这个比例仅有22%。

由于消费者更多是利用社交媒体平台获取资讯，因此零售企业需要在全渠道零售的大框架下，侧重于通过社交媒体平台（如QQ空间、微博、微信、社区论坛等）推广自己的产品与服务。

商品＋服务

零售的本质之一是售卖商品、提供服务。全渠道零售模式的本质同样是销售商品、提供服务。在消费者主权时代，消费者追求极致的购买体验。全渠道零售模式能够整合线上线下资源，真正实现以消费者为中心，为消费者提供卓越的商品和服务。

如在下单环节，消费者可以通过实体店、网店、移动商店等线上线下渠道随时随地进行24小时购物；在支付环节，消费者可以采用在线支付、货币结算，或者移动支付；在配送环节，零售企业整合线下线上资源，为消费者提供方便快捷的服务。

总之，在移动互联网时代，消费者追求的依旧是更方便更快捷的服务，更货真价实的商品，作为一种真正以消费者为中心的渠道模式，全渠道零售模式能够为消费者提供极致的购物服务。

需要强调的是，对于全渠道零售模式来说，最关键的是保持线上线下服务的一致性，即消费者无论通过线上线下任何一个渠道都能获得一致的购买体验。如果企业不能提供线上线下的一致性服务，失败就不可避免。

客户成本最小化＋客户价值最大化

消费者在购买过程中，一定希望以更便宜的价格、更少的精力得到更好的商品、服务和购买体验，这就是所谓的客户成本最小化，客户价值最大化。

客户成本包括时间成本、精力成本、金钱成本等，客户价值则包括始终如一的商品质量及其他增值服务等。对于零售企业而言，必须要努力实现客户成本最小化、客户价值最大化。

而全渠道零售模式，恰好实现了客户成本最小化、客户价值最大化的目标。

在全渠道零售模式下，移动端、个人电脑端渠道的开拓，使消费者购物完全摆脱了时间的限制，他们可以24小时随时购物，这极大地省去了他们购物的时间成本。

在过去，消费者很多时候要去很远的地方购物，这会耗费他们很多的精力，而现在，在全渠道模式下，消费者足不出户就能够买到一切生活必需品，这让他们能更充分地休息和放松。

在金钱成本方面，网络世界的开放公开，使商品的价格没有任何秘密可言，消费者会通过比价购买自认为性价比最高的商品。

全渠道零售模式不仅大幅地降低了客户成本，也提高了客户价值。企业为客户降低的时间、精力和金钱成本，对于客户来说本身就是一种价值。消费者利用这些省下来的时间、精力和金钱，可以做更多有意义的事。

商品流＋信息流＋资金流

零售的另一个本质是“商品流＋信息流＋资金流”，其中，商品流从商家流向终端消费者，资金流从消费者流向上游的商家，信息流在两者之间双向流动。消费者从商家那里获取资讯，商家从消费者那里获取大数据，用于分析消费者的行为特征。

全渠道零售模式同样是商品流、信息流和资金流的流动，其中，商品流也是从商家流向终端消费者，但在全渠道零售模式下，企业是同时利用不同的渠道（如实体店、网店、移动终端店、社交网店、电话销售等）面向消费者销售商品，商品的流动渠道空前增多了。

在全渠道模式下，消费者在哪儿，商家的传播和推广战场就在哪儿。移动互联网时代的消费者更多是通过社交媒体平台获取资讯，了解商品和商家信息，双向信息流动更多是借助于社交媒体平台传播和推广。

与此同时，零售企业会采集、分析大数据，研究消费者的行为特征，以便为他们提供更精准的服务，同时优化供应链。

至于资金流，在全渠道零售模式下，资金流也是从消费者流向商家。虽然由于线上终端、移动商店等的开辟，支付或结算手段增多，但本质上还是资金的流转。

小结/

> 对于零售模式，我们只需把握住几点：首先是要清楚顾客是谁、顾客在哪里、他们想买什么、他们在谈什么；其次，零售的本质之一是商品和服务，全渠道零售模式为消费者提供了极致的服务体验；再次，零售的另一个本质是使客户成本最小化，客户价值最大化，全渠道零售模式就是在保持和增加客户价值的同时，尽可能降低客户成本，因此它是一种更先进的渠道模式；最后，零售还是商品流、信息流和资金流的流通。全渠道零售模式在本质上也是如此，只不过它是通过线上线下的立体渠道向目标消费者销售商品，实现商品流的流转。由于渠道模式的多元化，资金流的支付和结算方式也呈多样化。同时，在移动互联网时代，信息流的双向流通呈现出新的特征，商家主要通过社交媒体平台传播和推广信息，同时利用大数据，分析和研究消费者

的购买行为，为他们提供更个性化的服务。

第六章 零售大数据，让消费者尖叫的基础

大数据的魅力：个性化营销和精细化经营

个性化营销

利用大数据可以分析消费者的行为特征
个性化精准推送信息
改善消费者体验

精细化经营

从B2C到C2B，
供应链深层次变革

生产柔性化
供应链协同化

当今企业正在努力通过建立线上线下相结合的全渠道无缝零售模式，为消费者提供极致的购买体验。然而，要想更懂消费者，为消费者提供更精准的个性化服务，提升消费者体验，必须利用大数据。

在全渠道零售模式下，消费者购物的所有行为（包括浏览、搜索、购买、评价等）都在网上留下了痕迹。一旦这些数据具有了一定的规模，商家就能大致分析和判断出消费者的购物偏好和消费习惯，甚至有可能比消费者还了解消费者。同时，消费者在网上登记的一些数据，例如性别、年龄、籍贯等个人信息，同样有助于商家分析消费者行为特征，管理消费者关系，改善消费者体验。

此外，零售企业应用大数据，不仅仅实现了个性化的精准营销，还给零售业务带来了更深层次的改变，第一是促进了生产的柔性化，第二是促进了供应链社会化改造，即从以往的B2C演变为C2B。

技术商业与大数据时代

> 这是一个技术商业时代，技术对商业的影响和改造无处不在。技术已经和商业很好地融合在一起并对商业有非常大的价值。真正有竞争力的商业企业（如沃尔玛、国美电器）都大规模地应用了新的技术。在移动互联网时代，大量的互联网技术被应用到零售行业，将零售行业带入全新的技术商业时代。
>
> 这也是一个大数据时代。随着更多的传感设备、移动终端被接入到网络，由此产生的数据将比历史上的任何时期都要多。数据的多种形式、多种来源以及数据之间的多种复杂的联系，都使我们这个世界变得更加神秘但也更加激动人心。
>
> 最具市场竞争力的商业企业，都是技术大规模应用的典范。

科学技术是第一生产力，科学技术水平的不断提高，推动了各行各业的发展进步。借助各种创新技术手段，零售行业也在发生着翻天覆地的变化。尤其是到了今天，各种新技术、新应用层出不穷，科学技术更新换代的速度也更快，这些新技术手段应用在零售行业，使零售行业的技术含量越来越高，使技术对零售行业的重要性越来越大。

作为个体的零售企业，要想获得更好的生存与发展，获得更好的市场地位，除了要不断地改善消费者购买体验外，还要拥抱新技术，不断以新的技术手段改造或武装自己，以期降低成本、提高效率、改进经营管理的水平。

沃尔玛公司作为零售业中的一个巨头，其成功正是建立在利用信息技术整合优势资源并将信息技术战略与零售业进行整合的基础之上。早在1974年，公司就开始在其分销中心和各家商店运用计算机进行库存控制。1983年，沃尔玛的整个连锁商店系统都用上了条形码扫描技术。1984年，沃尔玛开发了一套市场营销管理软件系统。20世纪90年代，沃尔玛提出了新的零售业配送理论：利用先进的卫星通信网络、高效的配送中心和快捷的运输系统，向各商店提供货源。在信息技术的支持下，沃尔玛能够以最低的成本、最优质的服务、最快速的管理反应进行全球运作。其独特的配送体系大大降低了成本，加速了存货周转，形成了沃尔玛的核心竞争力。

国美电器在2012年曾一度亏损，但在使用了零售业最先进的企业资源管理系统之后，仅仅用了两年左右的时间，就实现了从巨亏到盈利的“惊天大逆转”。据说上线这套系统，相当于给国美移植了一颗强有力的心脏。

在布局这套系统之后，国美变成了一家真正的“实时性企业”。据称整合后的企业资源管理系统相当于一个数据库，国美对于全国范围内的任何一家门店卖出了什么商品、谁卖的、卖给了谁、卖了多少钱等信息，以及仓储、物流、库存、财务等各个环节的数据都可以适时调取。有了这套强大的系统之后，国美不仅将财务人员由8000人缩减至2000人，还成功地实施了“精耕门店”战略，打造了具有强大竞争力的供应链，在降声一片的“红海”中连续7个季度保持增长，毛利率保持在了18%以上的高位。

这一切都说明，在这个技术商业时代，技术在商业企业中正发挥着越来越重要的作用。真正有竞争力的商业企业，都是技术力量强大的企业。因此，在市场竞争中，零售企业提高竞争力的关键，就是要大胆地尝试和应用新技术。

互联网技术的应用助力零售行业迈入技术商业时代

互联网技术对零售行业的影响和改造越来越大，非常明显的一点就是，移动互联网技术的发展，使得移动购物、实时购物成为现实的可能，商店已经开到了消费者的口袋里。借助移动互联网技术，很多商家开通了移动端商城、上线了APP应用。

借助互联网技术，企业还可以对用户行为进行准确的分析和预测，从而更好地了解目标消费者，更好地改进服务。

而在了解了消费者的需求以后，零售企业会进一步完善自身的供应链系统，从而提高整个供应链的管理水平。在未来，零售企业的大数据，能够对上游的供应商、制造商起到越来越大的作用，指导它们按照市场导向进行生产制造。

当前，互联网技术正在深入渗透至零售业的全过程中，大数据、无线网、电子标签、智能货架、自动收银、自动打包、移动互联、线上APP，所有的新技术都在推动传统商业的革新。而在门店采购销售管理中的收货、检验、上架、价签管理、订货、销售等流程也开始使用移动采集设备来提高采集数据的实时性与准确性。

我们正处在大数据时代

与技术商业时代密切相关的就是大数据时代的来临。大数据最大的特点，就是量大及多样性。各种智能终端、传感设备等数据采集工具的爆发性增长，毫无疑问引发了数据的爆炸性增长。零售业大数据、社交数据、视频数据、物联网数据、车联网数据、智慧城市数据等各类数据出现大爆炸。

在过去，很多人们无法获取或捕捉的数据，也都纷纷上线，数据呈现井喷式增长。

例如最近小米和美的合作，从本质上说就是将小米的移动互联网技术嫁接到传统的家用电器业以打造智能化家居生活，从而让传统的电器转化为数字化的智能电器，使冷冰冰的家电更具人性化。

网上曾流传这样一个帖子：每天人们在互联网上要发出2940亿封邮件、推送200万篇博客，每天有1288个新应用可供下载，网上数据流量可以刻1.68亿张DVD光盘，每一天优兔网平均会上传86.4万小时视频，如果不间断全部播放完需要98年。

这一切，都缘于智能终端与传感设备的大规模应用和普及。毫不夸张地说，未来一切皆可数据化。

数据的爆炸式增长，给人们的生活和商业领域带来的影响非常深远，正是因为存储器的价格在短短半个世纪内经历了大幅的下降，人们才可能以非常低廉的成本制造、保存和传播海量数据。

大数据的另一个最重要的特点是价值大。数据本身没有什么价值，人们只有通过科学有效的手段，对数据进行提炼、分析，才能够让数据发挥它的威力，实现它的巨大价值。

深入挖掘和分析大数据的价值，对每个领域都会产生影响。如在商业活动中，决策行为是基于大数据分析做出，而不是基于经验和直觉；在政治、经济、公共卫生等领域中，大数据的作用和威力已经开始显现。

当前，很多零售巨头已经开始结合经济学、人口统计学和天气数据对消费者大数据进行分析，从而决定在什么店选择什么样的商品上货架，它们还会基于这些分析结果，来预判在何时何地进行优惠促销活动。大型物流巨头联合包裹公司（UPS）会对卡车交货时间和交通模式等大数据进行分析，从而对其运输线路进行优化调整。

大数据的巨大价值还在于能够帮助企业提高自身的生产力水平。麻省理工学院经济学教授埃里克-布吕诺尔夫松及其同僚在对全球179家大型企业进行市场调研后发现，采用"数据驱动型决策模式"的公司，整个生产力水平能提高5~6个百分点，这种生产力水平的提高和基于大数据分析以后做出的科学合理的决策有关。

有报道称，在最近某期胡润百富榜榜单的前10名当中，有5名是互联网新经济的代表，包括马云、马化腾、李彦宏、刘强东和雷军，他们代表了互

联网、云计算和移动计算等科技趋势；而另外5位传统企业大佬们聚在一起经常谈论的一个话题，就是如何利用数字新技术变革传统业务，同时为传统行业创造新的数字服务业务机会。

在社会经济发展、公共卫生等领域，大数据的价值或者说预判能力也在发挥着重要的作用。例如，有一段时间，“流感症状”和“流感治疗”等词汇在谷歌上的搜索查询量增加，谷歌由此预测出流感爆发的时间和地点。果然，在几个星期以后，到某个地区医院急诊室就诊的流感病人数量就有所增加。

在智慧城市方面，基于物联网、云存储、地理信息系统等技术相互融合的智能交通解决方案，可将前端交通监控传感器产生和收集的海量数据迅速吞吐、存储、处理和呈现，以实现交通管理的动态化、集约化、自动化、智能化，这有效缓解了巨大的交通压力。在2014年，上海公交系统近1.4万辆公交车已完成了车载系统一体化升级改造，所有线路均采取智能集群调度；在2015年，上海中心城区基本实现了一体化车载信息系统全覆盖。通过智慧交通新模式，市民在智能电子站牌上看到的公交预计到达时间已经可以精确到分钟。鉴于大数据潜在的“大价值”，2012年3月，美国政府宣布投入巨资启动大数据的研发任务，并把大数据提到了和互联网、超级计算机一样的高度，大数据战略成为美国的国家战略。

西溪天堂的“数字”群落

> 在杭州著名的西溪风景区的东南角，有一个世界级旅游配套与服务设施集合体——西溪天堂。西溪天堂的整体构思缘于杭州西溪湿地保护工程中的“配套停车场”概念，后演变成酒店加停车场的“大型旅游公共服务中心”，再之后通过咨询公司及开发团队的努力演进出“酒店集群”概念，随之演变成以国际酒店集群为核心，融中国湿地博物馆、国际俱乐部、精品商业街、酒店式公寓、产权式酒店、旅游公共服务设施为一体的“国际旅游综合体”。
>
> 正如互联网的演变一样，西溪天堂从一个配套停车场开始，不断演变进化，最终成为地上地下总建筑面积达30万平方米，项目总投资金额约30亿元人民币的旅游综合体、城市休闲和度假会议酒店群落。
>
> 然而，西溪天堂的数字时代才刚刚开始。
>
> 在西溪天堂的一隅，有一条提供高端休闲生活新体验的精品商业街。一个悠闲的夏日早晨，乐乐和她的朋友来到商业街，在接入西溪天堂提供的免费无线网后，乐乐发现手机里的支付宝钱包自动关注了“西溪天堂”服务，一张银色的西溪天堂“爱生活会员卡”静静地来到了她的

手机里。这张虚拟的会员卡把西溪天堂商家统一集中起来，加载到乐乐的手机里。乐乐可以在西溪天堂使用这张“一卡通”，它几乎覆盖了商圈内所有商家。

吃完早餐，乐乐漫步在西溪天堂里，欣赏着沿途绿意葱葱的美丽景致，她和朋友走进了西溪湿地博物馆（之前她们已经在网上买好了票），浏览一番已是中午，乐乐和朋友通过手机在琳琅满目的众多商家中，找到了一家名叫“翠庄”的餐厅，据称曾经上过《舌尖上的中国》，自然不能错过。大快朵颐之后，乐乐打开大众点评APP，在对比了西溪天堂商业街餐饮的介绍以及网友的评价后，选择了“外婆家”去吃甜点，那里环境清幽惬意，甜点相当不错。接着，二人用随身带的平板电脑一起回味了近期出国游的照片，高兴之余，乐乐又打开了美团APP，对比了团购的优惠力度，选择了附近的咖啡厅去喝下午茶。在那里，这两个爱读书的密友掏出了自己的电子书，伴着浓香的咖啡，看起了书，时而抬头看看窗外的绿色，悠悠一天就过去了。

实际上，游客在接入免费无线网之后可享受预订酒店、美食、商户推荐等一系列服务。在未来，游客还能在西溪天堂享受智能停车、电影票预订、室内导航等更多服务。

而在手机的另一端，商家可以通过服务器的数据聚合，观察到游客的购物喜好、购物范围、用户数量的波动等。商家可根据数据对用户进行分类，进行个性化营销。

智能手机、平板电脑、移动互联网、移动商务、个性化营销、大数据、数据中心等技术在西溪天堂开始了融合和落地之旅，打开了“未来生活广场”之门。

西溪天堂官方微信里推送了商家“柴田甜品”入驻一周年的几行诗：“柴田的门，未知的神秘，开启的惊喜。”

这就是数字新生活的魅力，它让我们有了更多选择的惊喜。

资料来源：改编自“数字商业时代”

大数据时代：营销从此大不同

大数据对营销有非常大的价值。零售企业如果能够充分有效地利用消费者大数据，就能了解消费者的行为特征，实现精准营销，这有利于改善消费者体验，预测市场趋势，做出正确合理的决策；还能够提前监测和防范品牌危机，维护品牌形象，并监测竞争对手的行为。

（1）利用大数据可以分析消费者的行为特征。在全渠道零售模式下，消费者购物的所有行为在网上都留下了痕迹。一旦这些数据具有一定规模的时候，商家就能就此大致地分析和判断出消费者的购物偏好和消费习惯，从而能够进行一对一的营销，以此增加新的消费者、提高消费者的忠诚度、降低消费者的流失率等。

例如，1号店会基于对大数据的挖掘和分析，来减少顾客流失，对那些可能流失的顾客，会通过一些定向的唤醒和挽留手段来刺激消费。如顾客过生日了，会祝贺其生日快乐，或者发一些促销信息，重新唤起其对网站的认知。

（2）利用大数据可实现个性化精准推送信息。在过去，企业一切的宣传推广活动，都带有很强的主观盲目性，例如做广告，有一半广告费是被浪费了，这主要是因为企业缺少消费者特征数据的支撑及详细准确的分析。在全渠道零售模式下，消费者购买的结束恰恰就是营销的开始。商家通过对消费者信息数据进行整理和分析，能更精准地了解消费者的潜在需求，从而实现精准营销。

一个典型的案例来自于亚马逊。一位用户登录亚马逊网站购买冰箱，但是并没有找到他想要的型号，于是，亚马逊不断向这位用户推荐类似型号的冰箱，直到他完成购买。

（3）利用大数据有利于改善消费者体验。通常情况下，消费者会利用自媒体平台发表对商品和服务的看法和评价，而通过对消费者对商品和服务的评论的解读，商家就能大致了解消费者的诉求和愿望，从而有利于改进消费者体验。

互联网企业“三只松鼠”有一套基于互联网技术的大数据系统。系统每天会把顾客评价用关键词筛选出来，得出一些结论，例如哪些产品不好、哪些有待改善，然后传递到相应的部门进行改进。如果消费者说到籽粒太小、口味不适合、椒盐味太重……它们就立刻抓取信息，改进品质；如果消费者说物流发货太慢，它们就会调整快递公司。

（4）利用大数据可预测趋势，为企业提供决策支持。企业通过对已有数据的分析，能够预测未来的社会、经济发展趋势，从而做出合理、正确的决策。

例如，在2012年美国总统大选过程中，微软研究院的大卫·罗斯齐尔德教授就使用大数据准确预测了美国51个选区当中的50个选区的选举结果，准确率高达98%。之后，他又通过大数据分析，对第85届奥斯卡各奖项的归属进行了预测，除最佳导演外，其他各奖项预测全部命中。

同样的道理，在新品问世之前，企业如果能够了解目标消费者的需求，并且投其所好，那么新品上市成功的概率就会大大提高。目前很多商家在开发新品的过程中，就利用大数据分析实现了这一点。

以美剧《纸牌屋》为例，它利用大数据实现了影视剧内容在制作上的数字化。例如，通过观众在观看中的进度条停、放时间来获得观众对影视剧内容的喜好厌恶判断，从而为编写和优化下一步的剧情内容提供决策依据。

另外，企业还可以利用大数据实现“预判发货”。2014年1月，亚马逊宣布了一项新的专利：“预判发货”，即对于正在网购的顾客，在其还没有下单时，亚马逊就将包裹寄出。预判发货的核心还是基于对大数据的挖掘和分析，其本质是通过预测，把发货这个过程“外包”给“算法”，让“算法”自动发货，实现智能化。根据数据分析结果，亚马逊如果判断某位顾客对一件新商品有购买意愿，就会直接将商品寄给他，或者将该商品发送到离他最近的仓库，这样顾客一旦下单，收货时间就将以“小时”计，而不是以“天”计。

（5）大数据可用于监测和防范品牌危机，维护品牌形象。互联网时代是一个自由、平等、开放而透明的时代，所有的人都可以在网络上发表看法，所有的信息都可能被别人看见，在这种情况下，各种负面的消息更会像病毒一样蔓延，企业如果对此不加以监控，势必会影响自身的品牌形象与口碑。

企业通过网络实时监测，能够及时发现各种负面信息，此时如果及时启动危机跟踪系统或报警，往往能抓住负面消息的源头和关键节点，快速有效地处理危机，进而保护企业、产品的声誉。

（6）利用大数据可以监测竞争对手的行为。及时了解市场竞争对手的动向，是任何一个企业的必修课。企业通过对竞争对手实时情况的跟踪、了解，能判断对方的竞争战略和策略，从而有针对性地调整自己的战略和策略。互联网提供的海量信息数据，能够帮助企业了解竞争对手的市场行为，监测对手的动向。

ZARA：大数据的巨大威力

ZARA作为全球知名的时尚服装品牌，通过对消费者数据的采集、挖掘和分析，做出了科学、合理的销售政策，从而长期保持着市场领先地位。

分析顾客的需求

在ZARA的门店里，柜台和店内各角落都装有摄影机，店经理随身带着Pad，目的是记录顾客的每个意见，如顾客对衣服图案的偏好，喜欢的扣子的大小，以及拉链的款式之类的小细节。经理会将这些上传到ZARA的内部全球资讯网络中，每天至少两次，在总部做出决策后，信息会被立即传送到生产线，生产线会据此改变产品样式。

每天关店后，销售人员会盘点每天货品的上下架情况，并对客人的购买与退货率做出统计；再结合柜台交易系统数据做出当日成交分析报告，对热销产品进行排名，然后，数据会直达ZARA仓储系统。

收集海量的顾客意见，据此做出生产销售决策，这样的做法大大降低了ZARA的存货率。同时，根据这些电话和电脑数据，ZARA对产品做出了最靠近客户需求的市场区隔。

结合线上店数据做出决策、改进产品

在2010年，ZARA同时在6个欧洲国家成立了网络商店，在2011年，又分别在美国、日本推出了网络平台。线上商店除了能增加营业收入，还强化了双向搜索引擎、资料分析等功能，不仅能回收意见给生产端，以便决策者精准找出目标市场，还能为消费者提供更准确的时尚讯息，这样双方都能享受到“大数据”带来的好处。分析师认为，网络商店为ZARA至少提升了10%的营业收入。

此外，线上商店也是产品上市前的营销试金石。ZARA通常会先在网络上举办消费者意见调查，再从网络回馈中，撷取顾客意见，以此改善实际的产品。

ZARA将网络上的海量资料看作实体店面的前测指标。它认为能在网络上搜寻时尚资讯的人，对资讯的掌握能力，及其催生潮流的能力，比一般大众更强。它还发现，能通过网络抢先得知ZARA资讯的消费者，进实体店消费的比率也很高。

这些顾客资料，除了应用在生产端，还同时被整个集团的各部门使用，包括客服中心、营销部、设计团队和通路等。可以预见在未来的时尚圈，除了台面上的设计能力外，台面下的资讯/数据大战，将开辟更重要的隐形战场。

对数据进行快速处理、修正、执行

A品牌一直想跟上ZARA的脚步，它也积极利用大数据改善产品流程，成效却不彰，两者差距也愈拉愈大，这是为什么？

主要的原因是，大数据最重要的功能在于缩短生产时间，让生产端依照顾客意见，于第一时间进行迅速修正。但是，A品牌内部的管理流程，却无法处理大数据供应的庞大信息。A品牌的供应链，从打版到出货，需要3个月左右，完全不能与ZARA两周的时间相比。

A品牌不像ZARA，后者的设计和生产近半在西班牙国内，而A品牌的产地分散到亚洲、中南美洲各地。跨国沟通的时间拉长了生产的时间成本，如此一来，即使大数据当天反映了各区域的顾客意见，企业却无法立即改善，信息和生产分离的结果，使A品牌内部的大数据系统功效受到限制。

总之，大数据运营成功的关键在于资讯系统能否与决策流程紧密结合，迅速对消费者的需求做出回应、修正，并且立刻执行决策。

资料来源：纳兰熙，改编自“大数据如何与零售业结合”，钛媒体

如何采集零售业大数据

> 零售业大数据的重要价值不言而喻。如何才能有效地提取零售业大数据是商家要做的第一步。零售业大数据的重点之一是消费者大数据，需要商家重点关注的消费者大数据包括消费者管道数据、消费者搜索数据、消费者到店频率数据、消费者购买数据。对于商家来说，更重要的是从这些数据中挖掘其潜在的巨大价值，进而了解消费者从哪里来，有什么特征，买了什么东西，到店频率是怎样的，等等。

面对海量的消费者数据，商家需要重点关注哪些呢？具体如下。

消费者管道数据（即消费者注册的相关数据信息）。零售企业一旦掌握了消费者的基础数据，就能够将自己的营销信息第一时间传达至消费者的手机中。需要关注哪些是活跃消费者，哪些是新增消费者，哪些是沉默消费者，客户价值是怎样的，哪些节日是重点高峰期，偏好的产品是哪些，等等，这些有助于零售商开展销售、备货等工作。

消费者搜索数据。企业通过消费者的搜索数据，能判断消费者的购买意向，从而做出精准的推荐。在线上，企业可以很简单地对消费者的搜索数据进行统计和分析，而在线下，企业只能通过分析消费者在商场内的走动路线和位置驻留时间获得数据。然而，顾客线下的行为很难关联到某个具体商品，却可以关联到某个品牌。例如，消费者每次逛商场均在某品牌进行长时间的驻留，这也就表明了客户的品牌倾向。此外，消费者如果长期驻留在某个商品大类（例如化妆品区域）前，这类数据也将对企业后期的精准营销产生有效的帮助。

消费者到店频率数据。消费者多久才来一次？什么时候来？逗留多久？企业如果通过前期数据采集获取了消费者的到店频率数据，该数据将为促销信息的发送时间提供可靠依据。有效分析每位顾客的到店频率并根据规律定时投放促销信息，会显著提升消费者的到店体验。

消费者购买数据。消费者最终购买了什么商品？他的购买偏好是什么？企业通过采集、分析消费者购买数据，可以进行精准营销：一方面通过精准的促销吸引消费者进店消费，另一方面可以通过电子商务方式实现线上的消费者二次购物消费。

一般而言，消费者的数据越丰富，越有利于企业更全面、立体地了解一个消费者的购买行为特征，从而为其提供个性化的服务，培养消费者的忠诚

度。开展会员制可以有效地实现这个目的。

在实施会员制的时候，企业必须特别注意对两个关键信息的采集：会员卡号码、客户联系号码（或者邮箱），因为这两个关键信息对信息采集及后期的精准营销有很大的帮助。另外，微信、微博等社交媒体正大行其道，若零售商能够通过相关活动让消费者关注企业的微信、微博，对培养消费者忠诚度也有很大的帮助。

实体店消费者数据如何采集

实体店是全渠道零售模式非常重要的组成部分。在过去，实体店进行信息数据采集很困难。在移动互联网时代，实体店由于网络化趋势明显，进行数据收集具备了现实的可能。实体店的数据收集主要包括以下方面。

店内的临场数据。借助于无线技术，商家可以对店内的所有事情进行实时监测，包括消费者在店内的停留时间，常光顾的区域等，并据此实时做出调整。

例如，如果顾客付款时间过长并且商品遗弃率很高的话，企业就应该加快结账过程（或是增加高峰时段的员工数量）了。如果客户在鞋区的徘徊时间长于内衣部，但是买下的内衣数量却又多于鞋类的话，企业或许应该搞清楚原因，并且重新思考该怎样安排店内空间。

库存量数据。企业可以通过分析库存量对业务进行调整，例如根据库存情况决定什么时候推出新的广告、什么时候促销、什么时候更新店内陈设等。

总部位于美国旧金山的手工茶零售商T-We就是使用与销货成本相关的库存量数据来确定哪一种畅销茶的利润最高。

为了将利润最大化，T-We购入大量茶叶来增加经济规模。T-We将店内最受欢迎的产品与利润最高的产品进行绑定，并以一定的折扣出售，但是利润依旧是增加的。这些简单但是重要的微调使得利润增长了300个百分点，并且帮助它们将店面开到了一个更大的地方。

财务数据。财务数据对于研究店铺的现金流和利润情况以及它们的未来趋势而言至关重要。将店内的电子收款机系统与你的账户相连，这样你就可以对店铺的日常财务状况进行控制。通过对财务数据进行分析，你能对自己的生意有更透彻的了解，并能对业务的增长做出预测。

创新的零售业大数据采集工具有哪些

在全渠道零售模式下，消费者数据来源于线上和线下。在线上渠道方面，无论是通过电脑还是移动设备，消费者所有的线上行为都能被实时地记录下来，因此，线上数据的采集非常方便快捷。

线下实体店采集的主要数据类型有POS机销售数据、会员的个人数据以及消费数据、卖家的商品数据、整个库存数据等，这类采集主要是通过POS机、呼叫中心和企业资源规划系统等终端软件实现的。

值得注意的是随着商业无线网的兴起，越来越多的店铺、商场都部署了无线网，无线网已成为新的线下数据的采集入口；物联网射频识别技术将电子标签嵌入到会员卡中，用射频识别技术来记录用户的浏览行为数据也渐渐成为一种趋势；除此之外，以顾客的身份为切入点，将线上线下数据打通已成为一个热点；而通过对用户线上行为的分析，构建用户画像，并在线下开展相应的精准营销活动，大大提高了企业的成交率。

基于无线网和蓝牙的位置服务技术能够有效收集用户的驻留信息和到访频率。企业通过对用户的实时驻留信息的分析，能够推断出用户的购物喜好、习惯、近期需求甚至本次购买的重点产品。店商还可以通过定制一些游戏活动促进客户流动，从而在多维度上实现对客单价和提袋率的促进。而对于用户到访频次数据的掌握可以使企业适时地将促销信息推送到用户端。

苹果公司开发的iBeacon是一款蓝牙跟踪器，用于定位顾客智能手机的位置。当顾客走进商店时，这款设备将帮助商家或APP发布者识别和定位这位顾客，并收集顾客资料。与智能手机对接的类似设备还将会被继续推出，用以收集顾客的资料。

亚马逊开发了一款购物推荐搜索引擎，它可以根据你之前的采购行为和习惯，向你推荐你可能感兴趣的商品。如果你正在购买一个烧水壶，亚马逊将根据你之前的数据，向你推荐一个能与你厨房的其他器具相匹配的水壶。不过，这一购物推荐搜索引擎并不太完美，幸好它具备“机器学习”功能，可以自动改进和修复其数据，因此它将变得越来越好。

分析和挖掘，收集消费者大数据的下一步

离散的、静态的数据本身并没有太多价值，只有通过有效的手段对数据进行提炼、分析，才能够点石成金，让数据真正发挥作用。

通过对消费者大数据的挖掘和分析，具体需要搞清楚以下这些重点的问题：消费者从哪里来？有什么特征？他们什么时候来？来了多少次？每次消费多少钱？买了什么东西？哪些门店销售最好？为什么？哪个月份销售

最好？哪个节日是销售高峰期？怎样提高客户重购率？怎样唤醒客户？如何进行交叉销售？怎样帮助铺货……

对于零售商来说，数据挖掘主要是指客流分析、用户画像分析、消费路径分析以及消费品关联度分析。零售商通过研究用户的消费路径、网上的消费行为或者商品的关联度能做出更科学、合理的销售决策。

耐克O2O：大数据后隐藏着极大的价值

> 今天大家耳熟能详的国内外一线运动品牌至少都有着20年以上的历史，但是在过去的几十年时间里，从来没有任何一家运动品牌能够真正了解自己的消费者。即便许多公司每年都会委托第三方机构进行各种类型的用户调研，但是所能收集到的样本数量和信息翔实程度都相当有限。
>
> 一双跑鞋在卖掉之后，就与品牌公司再无瓜葛，没有人知道用户买了这些产品之后到底是如何使用它们的——究竟是作为日常的穿着，还是真的每天都会用来跑步。即便能够通过重复购买频次推断出一个消费者是不是具备运动习惯，但是他的运动习惯究竟是怎样的，品牌公司依旧不知道。
>
> 但是对于耐克来说，通过在互联网产品上的持续发力，它正在实实在在地了解用户的运动习惯，包括用户的运动频率、运动时间以及位置信息等。这些数据当中隐藏着极大的价值。
>
> 首先，它可以帮企业在将来实现更加精准的广告投放。大运动量的用户一定是爱好体育的人群，他们对于体育用品的需求也更加旺盛。实际上，现在的“NIKE＋Running”产品里已经变相存在着许多功能。用户可以在每次跑步完成后对自己穿着的鞋子进行标注，当一双跑鞋已跑过300/500千米的时候，其功能性就会大打折扣，此时也就是顾客该购置新鞋的时候了。
>
> 其次，企业从用户的运动地理信息当中，可以发现哪些区域的运动人群相对集中。这样一来，耐克就可以将这些信息开放给自己的代理商，优化代理商的门店位置，并且指导他们在运动人群集中的区域定期举办促销活动。
>
> 再次，用户的运动数据可以帮助设计师和产品经理们设计出更加贴合消费者需求的产品。耐克的跑步鞋产品总监接受采访时就曾表示，他们从“NIKE＋”产品上获知有大量的用户是在夜间跑步的，所以耐克会在产品上有意加入更多的反光材质。试想一下，在未来，随着耐克能

进一步了解到用户的身高和体重等信息，再结合用户运动的地理位置信息，耐克就能够更加有效地分配自己的产能，并在不同区域的门店里铺设产品。

最后，从更加宏观的角度看，当“NIKE＋”的用户规模进一步增加的时候，它甚至可以帮助耐克预测市场的走势。目前，“NIKE＋”社区的全球注册用户已经达到了1800万，通过一定的数学模型，耐克可以了解到用户运动情况的变化。例如，当收集到的用户运动总量数据呈现下降的时候，就应该适当地控制产能，并且在营销上投入更多的资源。

上述这些并非都是遥不可及的幻想，其中有相当部分的确正在发生或者很快就会实现，只是对于耐克而言，眼下还是保持低调的阶段，它无须向对手们宣扬自己的方法论。

以互联网的视角来看，耐克眼下正在做的事情实际上是在搭建一个底层的运动生态系统，以帮助更多的消费者养成运动习惯，使运动真正成为人们生活中不可缺少的一部分。这样的举措不仅仅对耐克自己有利，从长远来看，整个行业都能享受到耐克互联网战略带来的福利。

资料来源：杨钊，“耐克O2O试水：让消费者重新动起来”，《商业价值》

大数据的魅力：个性化营销和精细化经营

> 对于零售企业来说，最难的是留住消费者，以及如何像沃尔玛、小米那样实现低成本高效率的运作。零售企业利用大数据，可以为消费者提供个性化的服务，提高他们的忠诚度；能够带来供应链管理的变革，从而实现精细化经营和管理。

在今天，零售企业进入微利时代已经是不争的事实。零售企业的销售额、利润率持续走低，企业主无不感叹生意难做。

在这种局面下，零售企业如何才能扭转颓势呢？

首先，对零售企业来说最重要的就是争夺消费者。我们知道，就购买行为而言，可以把消费者分为三类：从未购买者、购买过一次的消费者、多次购买者（即忠诚消费者）。对于从未购买者，零售企业可以通过渠道开拓和宣传推广来让他们完成第一次购买。

在消费者完成第一次购买以后，如何留住他们，让他们成为多次购买者，这才是零售企业要重点突破的问题。

其次，零售企业当前的日子越来越难过，很重要的原因就是利润太薄。就未来发展趋势而言，未来的零售企业，一定会实现高效率低成本的运作，就像沃尔玛那样。小米学习沃尔玛的高效率低成本运作模式，在渠道环节大幅节省成本，从而使得终端销售价格保持了很强的竞争力。

那么对于零售企业而言，要如何做才能留住那些来消费过一次的消费者，把他们变成忠诚度很高的消费者？如何做才能实现高效率低成本的运作？

其实，留住消费者的方法有很多，例如提供超出顾客预期的商品和体验，使低价格产品依然保有高品质，等等。在大数据时代，零售企业还可以利用大数据实现对消费者的精准营销，提升他们的购买体验，这样也会极大地提高消费者的忠诚度。

另外，困扰零售企业的最大问题就是成本难题，尤其是供应链的管理成本一直居高不下。企业通过对大数据进行挖掘分析，能够优化供应链，提高运营效率，实现精细化经营。

零售业大数据，能帮助企业实现个性化营销

对于互联网企业而言，消费者只要来到网上，无论他们干什么，企业都看得一清二楚，而这些消费者自己并不知道。企业通过他们的行为特征，就能够大致判断他们的购买偏好，然后开展有针对性的一对一营销。

常见的一对一营销有定向给会员发布信息，通过手机短信、邮件、微信、微博等平台不定期地发布新品上市信息、打折促销信息等。

以上只是精准营销的基础应用，互联网还能根据消费者的行为特征大致判断他们会有什么其他的购买需求。例如，某顾客在网上买了一本《营销管理》，网站同时会自动提醒他买了这本书的人还有70%买了《品牌资产管理》一书。又比如，一旦某消费者买了一件球衣，网站会自动推荐一款对应的其他产品，如篮球鞋、篮球等。

大数据还能做得更多，例如从你在某一款商品前逗留的时间多少，就能够判断你潜在的购买意图。

在未来，随着大数据的分析越来越精准，应用越来越科学，甚至当你打开手机的时候，都会有你喜欢的商品和服务被推送到你眼前。为什么这些网站如此了解你的需求？很可能是因为你在微信朋友圈里和朋友一起讨论过该品牌的产品。

某电器公司曾经如日中天，可是最近几年江河日下，其创始人意味深长地说："新一代互联网企业的核心能力在于利用新模式和新技术贴近消费者、深刻理解消费者、高效分析信息并做出预判，所有传统的产品公司都只能沦为这种新型用户平台级公司的附庸，其衰落不是管理能扭转的。"

这句话的意思很明显，在未来，只有真正地贴近消费者、了解消费者的企业，才能在竞争当中立于不败之地。任何的闭门造车，都不可避免地会陷入失败的境地。那么企业如何才能更好地贴近消费者、了解消费者？只有靠大数据，而在这方面互联网公司具有得天独厚的优势。

零售业大数据，能帮助企业实现精细化经营

大数据给零售业带来的第二个巨大的价值在于，能够带来供应链管理的变革，从而实现精细化管理。不止一个大型企业的首席信息官公开表示过，大数据为公司节省了大笔金钱——1%的效率提升带来了数百万美元的开支缩减，销售情况与客户数据库的有效映射带来了10%的销量增长……而贝恩（Bain）公司的调查结果显示：大数据技术使企业做出决定的速度快了4倍，提升了3倍的执行效果，使用数据支持决策的可能性提高了两倍，等等。

在大数据时代，消费者的需求都转化成了大数据。这些消费者的大数据，一方面能够用于反向整合供应链，提高供应链的效率，优化库存管理；另一方面能够用于有效判断市场趋势，从而实现从产品开发、生产、销售到物流等整个链条的智能化和快速反应。

在互联网时代，随着企业信息化建设的不断深入，企业的采购、制造、销售等一切活动都能够留下记录，物流、信息流、资金流汇集成数据流，沉淀为企业的数据库，从而为企业的决策提供科学支持。

沃尔玛开发了一个叫作“零售链”的大数据工具，通过这个工具，供应商可以事先知道每家店的销售和库存情况，从而可以在沃尔玛发出指令前自行补货，这可以极大地减少沃尔玛的断货情况和供应链整体的库存水平。在这个过程中，供应商可以更多地控制商品在店内的陈设，可以通过和店内工作人员进行更多的接触，丰富他们的产品知识；而沃尔玛可以据此降低库存成本，享受员工产品知识水平提高带来的成果，减少对店内商品陈设的投入。综合起来，沃尔玛的整个供应链可以在成本降低的情况下，提高服务的质量，供应商和沃尔玛的品牌价值也同时得到了提升。通过在整条供应链上分享大数据技术，沃尔玛引爆了零售业的生产效率革命。

总之，大数据对于零售企业的个性化营销和精细化经营起到了非常重要的作用。难怪麦肯锡说大数据将是传统四大生产要素之后的第五大生产要素。根据麦肯锡的分析，如果零售商能够充分发挥大数据的优势，其营运利润率就会有年均60%的增长空间，生产效率将会实现年均0.5%~1%的增长幅度。

其实，很多零售巨头早已利用大数据多年，像沃尔玛、亚马逊、特易购这些商业巨头，长期以来都是用大数据驱动市场营销、成本控制，驱动产品和服务创新、管理和决策创新、商业模式创新的。大数据优势将成为零售企业最值得倚重的比较竞争优势。

大数据是宝藏，对于零售企业具有宝贵的价值。作为零售企业来说，要学会使用大数据的杠杆创造商业价值，不断地改善服务质量和水平，为消费者提供个性化的服务和极致的购买体验，提高供应链的效率，实现精细化经营。

朝阳大悦城的生命力何在

> 除了及时的业态调整和不断创新的营销活动等这些表面上看到的动作，朝阳大悦城真正的核心竞争力是高效的运营管理，是以大数据为基础，所有的营销、招商、运营、活动推广都围绕着大数据的分析报告来进行的大战略。

首先，大悦城根据超过100万条会员刷卡数据的购物篮清单，对喜好不同的会员进行分类，将会员喜好的个性化品牌促销信息进行精准推送。

其次，朝阳大悦城在商场的不同位置安装了将近200个客流监控设备，并通过无线网站点的登录情况获知客户的到店频率，通过与会员卡关联的优惠券了解受消费者欢迎的优惠产品。

再次，通过对客流统计系统的追踪分析，改善消费者动线。4层的新区开业之后客人总是不愿意往里走，该区域的销售表现一直不尽如人意。为此，招商部门在4层的新老交接区的空区开发了休闲水吧，将那里打造成欧洲风情街，并提供无线急速上网休息区。通过精心设计，新区销售有了明显的改观。

最后，打通微信与实体会员卡。会员的消费数据、阅读行为、会员资料被打通后，商场能更好地了解消费者的消费偏好和消费习惯，从而更有针对性地提供一系列会员服务。

资料来源：赛迪网

从O2O到1to1，再到C2B

> 零售企业可将每个顾客在全渠道（包括实体店、网店、移动商店、社交网络、数字货架和社交媒体）的数据碎片汇聚起来，绘制出每个顾客的完整的全渠道顾客云图。同时借助每个顾客的大数据，零售企业可以在全渠道的每个接触点上建立有影响力的一对一的对话和关系。
>
> 应用大数据还给零售业带来了更深层次的改变，第一是促进生产的柔性化；第二是推动供应链的社会化改造，即从以往的B2C演变为C2B。

全渠道零售模式说到底是通过线上线下结合的方式，为消费者提供极致的购买体验，但是它距离个性化的一对一营销（1to1）尚有距离。在可预见的未来，零售业的发展趋势会是更精准和个性化的1to1。

从本质上说，零售业从O2O到1to1，是由消费者来决定的。消费者主权时代最重要的特征是“我的消费，我做主”。我们经常被手机短信骚扰，走在路上也被塞过产品传单，我们所在的小区楼道门口的邮箱里，塞满了一大堆垃圾广告，那么这些在消费者主权时代看来就是不尊重消费者的行为。同理，在过年的时候，写好一句祝福语，群发给我们的朋友，没有人会感受到我们的真诚，大家只是觉得被机器问候了。所以企业群发短信的时代结束了，企业必须放下身段，倾听消费者的心声，与每个顾客建立一对一的对话和关系。

今天的消费者有很多选择，他们的购物需求本身或者产品价格本身，已经不再是他们前往你店铺消费的充分理由。今天，千店一面的时代已经结束了，我们要让消费者拥有选择权，有消费的自由，有定价的权利，有定制的权利，这样他们才会选择你。

宝洁公司的老板提出了一个想法，他希望公司能与全球买过公司产品的40亿顾客之间都建立一个数字化的、一对一的顾客关系；IBM也提出了首席执行客户理念，即没有目标客户群，每一个人都是我们的目标客户，我们要跟随他们每一个人的想法和需求，我们要尊重他们每一个人的意愿；最近沃尔玛也提出了一对一的客户理念，即让每一个消费者都拥有一个不同的沃尔玛。

在全渠道零售模式下，我们已经初步具有了为消费者提供一对一个性化精准营销的条件。

从B2C到C2B，供应链发生了深层次变革

今天的消费者，主动参与到供应链上游的意愿越来越强烈。

特易购的总裁曾说，他们设计师设计的一件衣服非常漂亮，可是在超市就是卖不动，为什么，因为消费者不喜欢。试想一下，设计师如果能够在设计的时候倾听消费者的声音，听从他们的意见和建议，结果或许会不一样。

利用消费者大数据，不仅可以实现个性化的精准营销，还将给供应链带来更深层次的改变，第一是促进生产的柔性化，第二是推动供应链的社会化改造。

促进生产的柔性化

整个互联网对商业的影响主要在于使供应链的组织方式发生变化。过去是企业设计什么就生产什么，生产出来什么就卖什么，这听上去非常合乎逻辑。然而自从有了互联网，这种方式被完全改写了。今天的互联网可以触及用户，它可以及时知道用户需要什么，这样高度计划型的供应链组织方式会发生改变。

这个方式的终点就是我们所倡导的C2B，也就是消费者主导。大规模的个性化定制和柔性化生产，最终将驱动整个商业的变化。

小米为什么对自己的产品这么自信？很重要的一个原因是它的研发已经互联网化了。小米产品研发的相当一部分是通过收集用户的实时反馈来完成的，所以小米的工程师每天必须负责读取用户反馈。用户从这个意义上说已经很大程度地参与了产品的研发，在这个过程中，产品一旦出现问题，不再全是企业的责任，这跟传统的研发就产生了很大的差别。小米手机充分反映了在线和互动的价值，以及用户参与的这种归属感、社区感。

推动供应链的社会化改造

工业时代的典型特点是大规模、标准化，供应链是线性的、单向的。组织发出最早的驱动命令，整个“链”就配合着转起来。

但互联网时代的核心是网，整个商业体系越来越扁平化、知识化、平台化，供应链也逐步向协同网转变。一个订单产生后，信息会被同步分享到可能跟这个订单有关系的所有相关企业。以前企业要这么做，成本几乎是无法承受的，但是现在由于有了互联网的产品和技术，这样的信息同步传

输是能够实现的。

互联网其实是对传统产业模式的解构及重构，未来很多角色（比如说各种各样的服务商，包括分销、物流、批发等）的配合方式会跟原来有很大的不同。

解构、重构、转型的过程，是一个慢慢转向以消费者为导向、以市场为导向的过程。未来的商业协同网是一个非常丰富的生态，围绕消费者需求，会有很多有特色的专业化服务，进而形成一种错综复杂的竞合关系。

如最近比较火的三只松鼠，正努力构建一套可追溯信息化体系，以期在云数据和物联网成熟后，打通一条产品与客户间的链条，让客户能轻松了解产品在生长、生产、销售和运输中的每一个环节。同时，公司还会通过每天对一万个数据进行的分析，把消费者的意见反馈给供应商，以便从源头去改进品质。

天猫整合上游生产厂商，试水**C2B**

> 最近，阿里包下了美的、九阳、苏泊尔等10个品牌的12条生产线，专为天猫特供小家电。阿里通过所掌握的数据以及分析成果，去指导这些生产线的研发、设计、生产、定价。天猫包下生产线的方式令人耳目一新，它同样可以指导各大品牌商的设计、生产、定价，用户却是在被动地参与这个过程。用户的搜索浏览、驻留时间、商品对比、购物车、下单、评价数据被天猫全程记录，同时用户的个人资料（例如性别、地域、年龄、职业、消费水平、偏好、星座）早已被天猫进行画像。这时天猫可以对用户进行交叉分析、定点分析、抽样分析、群体分析。大数据挖掘落地就得靠这些手段。
>
> 天猫数据分析的结果可能是用户不喜欢卧式吸尘器的垃圾倾倒设计，因为需要弯腰；也可能是广东用户更需要吹风机，因为广东天气湿热；还可能是挂烫机使用频率不够。这些结果自然可以帮助小家电进行特别的功能设计。除了指导功能设计之外，天猫还可以通过地域和时间分析规划生产线不同季节的产量和不同地域的库存。
>
> 在2013年年底天猫启动了数据共享计划，将它们沉淀的行业数据分享给厂商，从价格分布、关键属性、流量、成交量、消费者评价等维度建模，挖掘出功能卖点、主流价格段分布、消费者需求、增值卖点来指导厂家的研发、设计、生产。现在天猫认为这样的模式可以复制到更多厂家，因此它开始去承包生产线，引入更多厂商。
>
> 这是一种用户在不知不觉中参与的C2B模式，可以被定义为“大数据定

制”。它既能帮助厂家更好地满足用户的需求，也有助于厂家减少库存、提升销量。规模化的结果是用户和厂家一起分享减少的成本。

要实现大数据定制必须具备几个条件：（1）有海量的数据；（2）从这些数据中能够挖掘出有价值的结果；（3）具备挖掘这样的数据的技术能力；（4）有能力整合生产、流通和销售这些关键环节。具有此能力的企业并不多。未来这种基于大数据的C2B模式将会从小家电扩展到服装、家居以及一些长尾品类。在包下生产线之外，天猫还尝试了其他的一些大数据C2B定制模式，例如有偿提供大数据成果给一些厂家。大数据正在以多种方式落地，C2B成为受益于大数据的一种应用。大数据C2B时代已经到来。

资料来源：罗超，“C2B的未来：大数据定制”，虎嗅网

第七章 未来品牌没有粉丝迟早会消亡

今天，购买结束才是营销的开始

·建立信任是前提

·维护和发展与消费者的关系

·发布新品预告、促销信息，完成售前售后服务

·个性化精准推荐

·建立会员管理机制，强化联系

·持续制造惊喜，不断增强消费者忠诚度

零售的本质之一是对消费者的争夺。企业要扩大销售可以在两个维度上发力：一是开发新的市场，增加购买的人数（即增加新的消费者）；二是在老顾客身上进行深度挖潜。

众所周知，今天的市场竞争空前激烈，实体店、电子商务、移动电子商务等多元化的渠道并存，使得消费者面对着越来越多的选择，商家获取新客户的成本大大增加了。与此同时，如果我们能够对原有的老客户进行深度开发，相对而言付出的成本较小，而且成功的概率更高。

因此零售商如何强化和消费者的关联变得非常重要。

要做到这一点，一方面，企业可以为消费者提供超预期的购买体验，另一方面，企业可以通过富有成效的会员营销强化和消费者的联系，其中最重要的是，和消费者建立强有力的粉丝关系，使双方关系实现从弱关系到强关系的转化。

品牌在粉丝经济中崛起

由于互联网的影响，信息越来越扁平化，社会的基本单元是个人对个人，同时在社交媒体网络繁荣的背后，社群化趋势日益明显。未来的品牌要借助社交媒体平台建立自己的粉丝群，没有粉丝的品牌迟早会消失。

同样是在移动互联网时代，品牌遇到了越来越多的危机，主要体现在传统媒体的式微、消费者主权时代的到来以及档案社会的到来3个方面。

粉丝的力量无穷大

乔布斯和他的苹果公司在全世界拥有众多粉丝，这使得苹果公司每次的新品发布会简直成了一个吸引全世界目光的全球科技盛会。“苹果粉”虔诚地迷恋公司的产品，每每新品发布，很多人彻夜排队，粉丝如此追捧，公司想不赚钱都难。

尽管iPhone6上市后负面消息很多，但仍无法阻挡“果粉”们痴狂的追捧；国产品牌“小米”用了4年的时间成为国内手机市场最具号召力的品牌，“米粉”们功不可没……在当下的大数据时代里，粉丝的力量不容小觑。

在2013年，小米用半年的时间就创造出了2012年全年的业绩——总共售出703万部手机，仅上半年的营业收入就超过了2012年的126亿，达到了132.7亿元人民币。而“为发烧而生”的品牌诉求，更是把小米手机“卖粉丝”的本质暴露无遗。就连小米的创始人雷军自己都说，小米的成功秘诀之一就是“粉丝经济”。

在2013年8月，“罗辑思维”公众平台已坐拥50万粉丝。当月，其微信公众号推出微信会员收费制度，短短6个小时就创收160万元，开创了互联网的一个神话。无独有偶，歌手、音乐人、制作人、作家高晓松，在互联网时代又多了一个身份——自媒体人。最近一年，脱口秀节目《晓说》在互联网平台迅速传播、发酵，高晓松也将粉丝经济的效能发挥到了极致。

在互联网时代，谁掌握了粉丝，谁就找到了致富的金矿。

粉丝经济的崛起和互联网密切相关

罗辑思维的创始人罗振宇曾在2013年第三届中国汽车意见领袖论坛上发表

演讲，其观点恰恰道出了粉丝经济的崛起。

工业社会所有的努力都在于解决人和组织之间的关系，而互联网社会是在解决人和人之间的关系，这是互联网最基本的作用。在此前提下，信息传播就要回归到人对人的状态。原有的传播都是组织或企业向个人进行的单向传播，例如很多公司通过电视、广播、平面媒体等传播载体，向普罗大众宣传“我们的公司是世界上最好的公司，我们的产品是世界上最好的产品”，这是工业社会最基本的一种传播形态。罗振宇认为，这是一种不正常的表达方式。他说：“我们要尽可能以一种温暖的、带有人情味的、带有人的体温的方式来彼此交流和沟通。”

互联网带来了信息的扁平化，每个人都是信息的发出者、接受者和传播者，个人和组织之间的不平等地位被打破了。所以，未来的商业世界所面临的不是对商业的单独挑战，也不是对媒体的单独挑战，而是一个人类几千年来从未遇到的大变局。

同时，整个社会正在飞速社群化。整个社会在互联网的推动下，信息的交流变得越来越快，但是社群跟社群之间正在变得无法沟通，互不了解，就像爱狗和不爱狗的人对于吃狗肉的意见经常相左一样。

社群化反映在商业世界里，就是各个品牌都可以拥有自己的一些粉丝。在过去的工业社会，企业只要好好做，只要产品足够好，原则上就可以卖给世界上的每一个人，卖到世界上的每一个角落，那是在大众传播工具配合下的工业社会发展的一个前提。而现在，这个前提正在崩解：有苹果也有三星，有三星也有小米，有小米还有华为……整个市场正在发生裂变，未来的每一种商业模式都必须主动去迎合社群化的社会分解的后果。

最终情形是，未来的品牌要借助社交媒体平台建立自己的粉丝群，没有粉丝的品牌将会消失。在工业社会，你的产品和服务只要得到顾客的认可，你就能生存，而在互联网时代，尤其是在社交媒体网络繁荣的时代，如果一个品牌没有自己的粉丝，就离衰亡不远了。

移动互联网时代的品牌危机

当今时代，品牌正面临三大危机。

一切变化都在加快，快到你几乎都来不及适应你的新习惯，你甚至会忘掉那些曾经陪伴你许久的东西。大城市的电视开机率已跌到30%以下，你的电脑居然3天不开机……在这种情况下，虽然用户每天都有较多的时间花在移动终端的屏幕上，却看不到你的品牌。品牌的基本概念是烙印，用户整天看不到你的品牌，何谈烙印。

危机之一，传统媒体平台在品牌传播当中的作用和效果越来越微弱，传统媒体成为“弱感知媒体”。在移动互联网时代，更多的消费者（尤其是以80后、90后为主体的消费者）大规模地转移到了社交媒体平台上，他们很少接触传统媒体，而我们的品牌依然按照传统的老路子，借助传统的媒体平台宣传品牌，这样造成的一个后果就是，你的潜在目标消费者群看不到你的品牌发出的声音。

例如有一家做职业女装的企业，它先前在某电视台做硬性广告，刚开始效果多少有一点，可是后来效果逐渐消失了。再后来，它围绕百度、微博、微信、电子商务网站和社区以及线下多种活动开发了多元立体传播体系，半年后测试，销售业绩有了很大的改观，更为关键的是，营销成本几乎降低了3/4。

危机之二，是消费者进入到了消费者主权时代。现在的消费者倾向于从自己喜欢的媒体获知信息，先前单一且垄断的信息管道对消费者的影响力渐渐减弱。消费者的判断越来越不再依靠单一媒体和渠道，他们身边有很多社会化媒体，微博、微信正在发挥越来越重要的作用。

消费者信息渠道的多样性，以及社会化媒体的裹挟作用，导致权威媒体渐渐沦为发声管道之一。你说你的，我信我的，已经变成一种新媒体时代的受众常态。

此时，消费者往往是以“我”为基础，商家如果还是以自我为出发点，适应不了消费者个体时代，很难取得成功。

危机之三，由于信息的公开透明，任何一点品牌瑕疵都会被暴露在光天化日之下，被全世界的人记住，因此，品牌的任何不良记录都会成为一种档案，不会被抹掉。

这就是所谓的档案社会，也就是说，在社会化媒体时代，你在社会上传播的东西，说的话，表述的方式都会被记录在案。

如果企业没有正确的品牌理念或营销理念，其生产和销售过程就会出现问题，在消费者利益和企业利益面前，有些企业选择了后者，从此品牌污点便形成。一旦被记录，企业的公信力和品牌的形象就会跌入万丈深渊。

当前，品牌所处的环境已经发生改变，不能获得注意力，没有形成持续的魅力，没有因此而建立的社群和粉丝，这才是品牌真正的危机。

对于企业来说，这是一个最好的时代，也是一个最坏的时代——每一个品牌、每一个企业都面临着一次崛起的机会，同样，也都面临着一次被洗牌

的危机。

在今天，购买结束才是营销的开始

> 当前，零售行业的竞争越来越激烈，如何吸引客户、留住消费者，是零售企业最感头痛的问题。首先，商家提供让消费者尖叫的商品和超越消费者预期的服务质量，是吸引消费者二次购买、提高重复购买率的关键所在；其次，利用大数据为消费者提供个性化服务，持续关怀消费者，也是留住消费者的关键。

在过去，消费者和商家的关系，是非常松散的。在多数情况下，消费者从商家那里完成一次购买，基本上意味着营销的结束。

可是在移动互联网时代，借助大数据、云计算等工具，商家和消费者之间可以建立非常强的关系。这种基于大数据、云计算建立起来的关系，可以帮助商家更好地实现从了解消费者到更懂消费者的转变，从而能够为消费者提供个性化的服务以及持续的关怀，最终不断地提高消费者的重复购买率。

图7-1展示了传统与新时期的购物流程的不同。

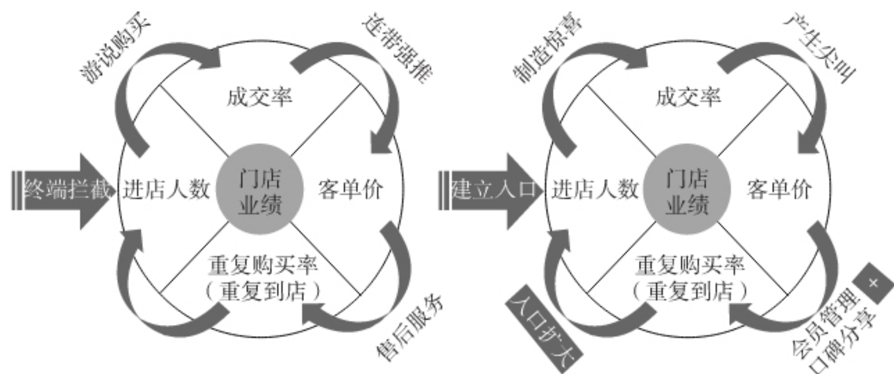


图7-1 传统的消费者购物流程与新时期的购物流程对比图

建立信任是前提

从某种意义上说，消费者去任何终端店消费，都是冒着一定的风险的。在互联网时代，信息都是扁平化且透明的，有关商品和服务的很多信息都能通过网络搜索到，这在一定程度上降低了消费者的风险。即便如此，在消

费者真正购买或消费的时候，能提供超预期的服务或者让用户尖叫的产品依然能够赢得消费者的信任或好感。

另一方面，鉴于互联网时代信息透明的特点，如果商家提供的商品和服务有瑕疵，消费者也会通过社交媒体网络表达不满，这会给企业带来负面的网络口碑效应。

因此，对于商家来说，给新顾客提供一次极致的购物体验非常重要，让第一次来消费的消费者满意（甚至超预期），包括为他们提供更实惠的价格、更优质的产品、更优质的服务，都能够给消费者留下美好的第一印象。

例如，每个人去苹果专卖店，都能够感受到与众不同的体验，这让人久久难以忘怀。苹果专卖店的体验之所以极具魅力，是基于他们“丰富顾客生活”的愿景，以及对目标顾客需求的精准把握。专卖店在感官、情感、思考、行动和关联5个方面都做了精心设计，终于使店内体验成为顾客难忘的快乐之旅。

为了给顾客最好的体验，苹果专卖店的布局并没有按产品线去规划，而是充分考虑了顾客的应用场合或者生活场景，例如阅读、处理图片、听音乐或看电影等。同样，店内布局的设计也强调简单明了，目的是让顾客只看一眼就能了解所有流程。为此，所有的流程都力求简单，例如应用手持结账设备以减少收银台数量、简化顾客结款流程等（见图7-2）。

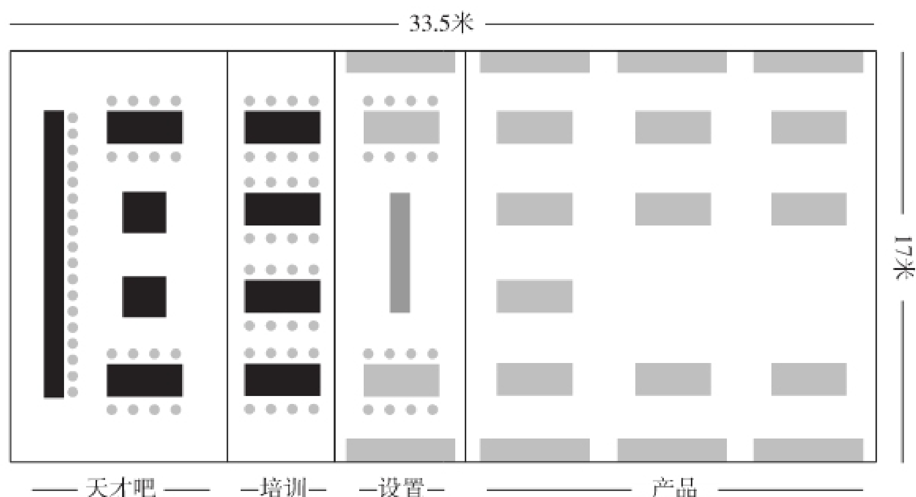


图7-2 苹果专卖店店内布局示意图

在苹果专卖店内，顾客可以全身心地体验自己感兴趣的任何产品，而不必担心受到打扰。如果有问题或困难，则会有员工及时提供帮助。顾客也可以与员工就某个问题进行讨论，但员工只能向顾客解释产品，却不得操作产品，因为员工的职责是传授知识、协助顾客自己找到答案，并激发他们的创造性和才能，以此增强顾客的体验。

苹果专卖店还非常在意顾客的心理感受，如果顾客读错了某个产品名称，员工不能去纠正，因为这可能会使顾客感到员工有居高临下之嫌；当员工无法解决某项技术难题时，要说“事实证明”，而不要说“很遗憾”，因为这样听起来更积极，等等。

为了提高体验的互动性和参与性，苹果专卖店还通过巧妙陈列、店员引导等手段，鼓励顾客触摸产品。

维护和发展与消费者的关系

在消费者完成了初次购买以后，如何留住这些消费者，让他们来持续消费，是商家重点关注的话题。

在过去，商家维系和发展与老顾客的关系，主要是通过顾客忠诚度奖励计划，最常见的就是航空公司的常旅客奖励计划，或者俱乐部会员忠诚度计划（典型的如哈雷-戴维森俱乐部）。

可是在移动互联网时代，零售企业可以借助大数据等互联网工具和手段，持续地对消费者进行精准营销，最终提高消费者的二次购买率。

在全渠道零售模式下，作为零售企业可以通过各种智能终端收集消费者数据（包括个人信息数据、浏览数据、交易数据等），之后通过对数据的分析与挖掘，绘制出消费者个人购物地图，从而为消费者提供精准的营销和服务，进而从真正意义上实现消费者的购买不是结束而是开始的愿景。

发布新品预告、促销信息，完成售前售后服务

根据消费者的购物记录，以及其他相关消费者数据，商家能够分析、了解消费者的购物偏好（如可能需要购买的商品、能够接受的心理价位、购物的渠道以及接受媒介的渠道偏好等信息）。根据这些分析结果，商家可定向发布促销信息、新品预告，完成售前售后服务，从而向潜在购买者进行商品和服务的二次提醒，并刺激潜在消费者前来购买。

进行个性化精准推荐

对于零售企业来说，根据用户喜好为其推荐各类商品和服务是常见的，例如关联商品推荐等，而通过关联算法、文本摘要抽取、情感分析等智能分析算法，企业还可以将个性化推荐延伸到商用化服务，利用数据挖掘技术帮助客户进行精准营销，今后的盈利可以来自于客户增值部分的分成。

以日常的“垃圾短信”为例，信息并不都是“垃圾”，只是因为收到的人并不需要而被视为垃圾。企业通过对用户行为数据进行分析，可以给需要的人发送其需要的信息，这样“垃圾短信”就成了有价值的信息。在日本的麦当劳，用户可在手机上下载优惠券，再去餐厅用运营商的手机钱包支付。运营商和麦当劳会收集相关消费信息，例如顾客经常买什么汉堡，去哪个店消费，消费频次多少，然后给用户精准推送优惠券。

电商零售巨头通过对消费者数据的分析（包括消费者过往的购买信息以及搜索信息），判断消费者的潜在购物需求，并根据结果推出实时广告交易平台。这个实时广告交易平台又称为“需求方平台”，可以让广告与目标消费者相遇。广告商可以在“需求方平台”上竞标网站的闲置广告空间，而竞标标的包括广告版位以及符合特定条件的消费者。亚马逊开发的“需求方平台”可以“协助广告商接触网路上的众多用户，同时也帮助客户迅速找到想购买产品的相关资讯”。

建立会员管理机制，强化联系

为进一步强化和消费者的联系，持续地关怀消费者，建立一种机制是重要的，会员管理就是强化和消费者之间纽带的方法。

营销一般分为客户营销和会员营销，两者的区别在于对前者企业只需要交易达成就够了，而对后者，不仅需要知道客户是谁，还要知道其消费潜力、需求。

对零售企业而言，会员体系非常重要。如今会员营销的路径大致有两条：一是找到有消费需求的人群，直接将其发展成会员，企业同时要分析并寻找刺激其消费的方法；二是企业在已消费的普通客户中，寻找愿意重复消费的人，告诉他们成为会员可以享受相关待遇。现在大部分企业开始倾向于把普通客户直接发展成会员。

持续制造惊喜，不断增强消费者忠诚度

无论是通过向潜在消费者推送促销信息、新品发布信息，还是向其提供售前售后增值服务，抑或是建立会员体系、强化联系，从本质上来说都是吸引消费者进行二次购买。

当消费者进行二次购买的时候，给他们制造惊喜能够促成他们购买，这也是不断增强消费者忠诚度的有效方法。商家可以从情感、体验和物质上给二次购买消费者制造惊喜。

从情感上感化消费者。人的内心都是柔软的，借助冷冰冰的消费者大数据，我们可以捕捉到一些有用的信息，利用它去从情感上给予消费者关心和关怀。例如我们可以从基本数据中得到消费者的姓名、年龄甚至出生日期，这样等他们下次过来消费，我们就能够准确地叫出他们的名字，让消费者感受到被重视。

10月10日是个吉祥的日子，许多情侣会选择在这一天领证结婚，从恋人变为夫妻。珂兰钻戒会在这个美好的日子为曾经购买商品的年轻消费者提供一次贴心的情感服务。例如，针对前来购买吊坠的男性消费者（他们过去有过购买记录），珂兰钻戒会把他们想说的情话或者情诗刻在吊坠上，放入精致的玫瑰金小信封里，方便他们送给女友。

从体验上给消费者更个性化的服务。当消费者在某购物网站多次购物的时候，商家利用大数据分析，就能大致判断消费者的购物偏好及潜在购物需求，从而为其精准推送商品和服务信息（即所谓的“千人千面”的页面信息），这样能有效节省消费者浏览的时间成本。

给予二次购买的消费者实实在在的优惠。当消费者收到商家推送的新品上市信息、促销信息之后来到店里消费时，商家可以给他们一个比较好的折扣优惠，或免费赠送新品试用装；对于会员，商家可以给会员提供非会员所没有的增值服务，从而给会员持续地制造惊喜。我们常看到这样的景象，当消费者在某终端店购物的时候，如果是会员身份，会享受到更多的折扣、优先服务特权等一系列有价值的服务或体验，这会增进消费者对品牌的好感，提高消费者忠诚度。

小结/

> 在移动互联网时代，消费者购买结束才是企业营销的开始。企业利用互联网技术手段，能够分析判断消费者的购物偏好，从而进行精准营销，例如向他们推送商品促销信息、新品发布信息，为他们提供更好的售前售后服务，通过建立会员机制强化联系等。
>
> 这些营销方法和手段的目的是吸引消费者二次购买。当消费者进店之后，商家给他们制造惊喜，是促成再一次成交的关键，也是不断增强消费者忠诚度的有效手段。一般来说商家可以从情感、体验和物质上给二次购买的消费者制造惊喜。

利用会员营销培育种子粉丝

对于企业而言，进行会员营销是找到种子用户并将其培育成粉丝的最佳路径。会员营销的重要意义不言自明。然而，在实际操作中，很多企业的会员营销仍然做得不到位，企业可以通过4步维护和提高消费者的忠诚度。

会员营销，使单一客户价值最大化

会员制是一种顾客管理模式，更是一种较为成功的关系营销模式，是一种能抓牢会员的心，提高会员忠诚度的营销手段。会员制的结果导向是通过会员服务提高顾客的忠诚度和满意度，从而提高其消费量，将一个客户的价值进行最大化。

会员营销工作看起来繁杂，其实分解一下不外乎两点，借用一句歌词概括就是："结识新朋友，不忘老朋友。"在现实中，"不忘老朋友"对大多数行业来说要比"结识新朋友"更为重要。从以下一组数据就可以看出"老朋友"的重要性：

·发展一位新客户的成本是挽留一个老客户的成本的4倍。

·向新客户推广新产品的成功率是15%，而向现有成熟客户推广新产品的成功率则是50%。

·客户忠诚度下降5%，则企业利润下降25%。

·将每年的客户关系活跃率提升5%，能使企业利润增长25%～85%。

在客户维护和忠诚度提升方面，会员制是很多企业惯用的方法。尤其是在网络技术和新媒体爆发的今天，会员制的设计和推广有了更大的空间。

会员营销并不是什么新概念，它在20世纪60年代已在西方的商业营销中得到了很好的应用。在美国，零售企业80%的营业收入都来自企业俱乐部会员，其中大部分会员都是终身顾客。

传统会员营销模式尚待完善和提升

在过去的企业会员营销操作中，不乏一些操作比较好的案例，但是更多企

业的会员营销依然不够到位，尚待完善和提升。常见的问题如下。

重存储，轻挖掘。进行会员信息数据挖掘和分析的目的，是捕捉会员的消费行为特征，从而做出更有针对性的服务和营销。然而，我们注意到，很多企业虽然在会员数据的收集和存储上做得不错，但在对会员数据的深度挖掘方面能力不足。

重处理，轻增值。在会员的增值服务方面，很多企业仅仅是把会员当成了处理临期产品的渠道，也有很多企业的会员活动是一些低价值的打折或赠送，这都会挫伤会员的积极性。要维护会员忠诚度，就要为会员提供真正有价值的增值服务，而不是把他们当作处理库存的渠道。

重商业，轻情感。会员营销的根本目的在于维护消费者的忠诚度，很多企业为了达成这个目的，在为会员提供增值服务的时候，更多采取的是商业手段，而较少采取情感维系方式。

营销手段同质化。企业进行会员营销的普遍做法就是“积分换礼”“白金会员尊享高折扣”等，总结一下不外乎“储值、计次、积分、折扣”，方法单一且缺乏新意，消费者对此早已失去了兴趣，会员营销亟须制度和营销手法上的创新。

如何通过会员营销留住顾客

既然会员营销如此重要，那么，正确的会员营销是怎样的呢？

首先我们必须要十分清楚会员营销的本质。会员营销的本质是忠诚度计划，包括会员开发和会员管理两个重要的环节。要开发会员，企业首先要建立会员数据库，接着要通过开展立体会员营销稳固顾客关系，并增加交易次数。根据这个顺序，我们把会员营销分为以下4个环节：

第一，破冰激活，与会员建立或重启关系（包含新会员的破冰招募以及老会员的激活）。顾客可分为已购买顾客和非购买顾客两部分。对于购买过一次的顾客，企业必须想办法与之建立会员关系，不断招募新会员；而对于非购买顾客，企业应该想方设法让他们消费，并将其吸纳为新会员。

对于旧会员，企业必须要加大激活力度。这里所言的旧会员，统指那些有过购买经历的会员。在做会员数据分析时，我们经常会发现有些顾客只有一次会员交易记录，之后再没有来过门店。究其原因，其中一部分顾客是在促销活动期间刚好路过门店，看到有购物优惠就临时办理了会员卡；还有一部分人是为了多拿礼品而重复办卡；另外一部分人则是忘记了自己已经办过会员卡。

对于这些情况，需要进行新会员激活，例如在每月1日将上月新会员的信息导出，给这部分顾客发送短信“感谢您成为××店的会员，温馨提示您将享有以下会员权益……，凭此消息在本门店购物可立减20元现金”。

而对于近3个月没有交易的会员，我们可将之称为沉睡会员。其中有一部分会员离开是因为迁离商圈，而大多数会员都是因为心存抱怨而离开的。开发会员是有成本的，每个有效会员的开发成本不低于25元，而一个不满意的顾客还会把他的感受告诉很多人，这会影响企业的形象，所以必须对这部分沉睡会员进行唤醒。例如在每月1日，可导出前3个月里没有进店消费的会员数据，并给他们发送短信“最近天气变化频繁，××门店提醒您关注天气情况，及时添减衣物！凭此消息在门店购物可立减10元现金”。

第二，回馈会员，提高会员黏性，例如定期开展会员折扣日、会员积分兑换等专门针对会员的主题营销活动。

会员日营销。很多企业的会员权益中都有会员折扣日，但各家企业会员折扣日期间的营业额增幅情况却有明显不同。并不是企业把日子定下来到了会员日就会有销售增长，会员日是一种常态化的营销措施，企业只有认真进行企划和推广，才有可能获得顾客的认同。

会员积分兑换。每家企业都有自己的会员积分兑换规则，例如会员可以随时换积分，或者每月在固定时间换积分，这样积分兑换就变成了固定费用比率的成本。

当企业把积分兑换视作成本时，就会对会员累计积分设定许多限制，例如购买打折商品不积分，购买附带赠品的商品不积分等，这样的规定经常会引起顾客的抱怨，因为他们已经将积分看成负担。

对此，建议企业把会员积分兑换策划成主题营销活动，例如把一年中的某个月份定为感恩回馈月，规定会员只有在这个月才可以兑换积分。在活动期间，相关部门要提前做好充分准备，以期通过有吸引力的促销组合取得良好的销售业绩。

第三，利用会员大数据，深度挖掘顾客细分需求。数据库分众营销是高性价比的高级营销技术。对于零售商而言，不仅要关注“亲情暖五月感恩母亲节”一类的连锁统一促销和“店庆大酬宾”一类的单店主题促销，更应该投入精力与资源去研究会员数据库分众营销。要通过对会员数据的分析，对会员进行有效的细分归类，针对不同的特定细分会员进行更具针对性的营销活动。

第四，和会员保持定期沟通，维护顾客关系。会员定期通讯方式有很多

种，如每月推送的统一促销信息通知是一种定期通讯方式，每月或每季推出的会员专刊也是一种有效的定期通讯方式。会员刊物由连锁总部的营运企划部门自行编制，由厂家提供支持，刊物中除了要报道企业最新的营销动态外，还可以在每个版面下方刊载各种通用代金券、品类抵用券和服务体验券，以增加会员刊物的价值和顾客进店频率。

总之，会员营销包括会员开发及会员管理两个核心环节。企业一方面要大力吸纳新的会员，另一方面要对现有的会员展开针对性的营销，增强会员黏性，提高顾客的重复购买频率。

C2B：乡土乡亲逆向驱动农业生产方式的变革

如何解决生产与需求之间的对接，是农业电商面对的一大难题。乡土乡亲以契约种植的战略协同方式实现了前端产业链的整合，在后端通过招募会员的方式，让消费者参与到生产计划中来，从而实现了逆向驱动农业生产方式的变革。

在2014年年初，乡土乡亲推出了“土人会员订阅服务”，一年的会费为2999元，两年的会费为5699元。乡土乡亲为会员提供全年8个节气的鲜茶，产品品类大于等于16种，重量大于等于1600克。

其实这种做法在日本早有先例。日本的蔬菜种植模式变动比茶叶还要大，所以有些供应商会为会员提供一个小黑箱，至于小黑箱中有什么蔬菜供应商不会事先告诉消费者，他们会把当季产量最大的菜提供给会员，从而巧妙地解决了供需间的不平衡，降低了损耗。乡土乡亲的“土人会员订阅服务”也以类似的方式找到了产销的平衡点。

在2014年惊蛰当天，乡土乡亲为会员们送上了第一期福利：来自中国台湾许叔家的“东方美人”。未来，乡土乡亲还会送上为会员定制的伴手礼、限量专供的非卖品、茶园游学等福利，或许还有更多。通过与“周末画报”“罗辑思维”等媒体合作，乡土乡亲又吸引了几百名会员。

乡土乡亲通过C2B会员定制服务，实现了逆向驱动农业生产方式的变革，从另一方面看，C2B会员定制服务也在很大程度上规避了由于农产品产量不稳定而形成的风险。

资料来源：余玲艳，“乡土乡亲：倒着做农业”，《天下网商》

品牌文化打造穿透力

商品和服务是有价的，但是其背后的独特文化和体验是无价的。在消费者购物的过程中，如果商家能够营造一种独特的文化氛围，为消费者提供一种独特的感官体验，就能够让消费者提高对产品的价值认同，潜移默化地提高品牌在消费者心目中的影响力。

粉丝经济时代，铸造品牌文化引力

2013年3月21日，品牌发展和市场研究机构艾德惠研（Added Value）连续第三年公布了品牌文化引力研究报告结果：谷歌在15个行业的160个品牌中脱颖而出，首次超越苹果登上全球“最具文化活力品牌排行榜”榜首，而三星则跃升四位至第三名，见表7-1。

品牌文化引力研究报告主要衡量品牌是否能把握时代脉搏并计算相应量化指标（文化活力得分），它从对比每年分数的变化得出品牌的文化引力指数。

表7-1 全球“最具文化活力品牌排行榜”（2013年）

1. 谷歌（Google）
2. 苹果（Apple）
3. 三星（Samsung）
4. 宜家家居（IKEA）
5. 微软（Microsoft）
6. 索尼（Sony）
7. 宝马（BMW）
8. 奥迪（Audi）
9. 可口可乐（Coca-Cola）
10. 易贝（eBay）

表7-2 为此排行榜亚洲区排名。

表7-2“最具文化活力品牌排行榜”亚洲区排名

排名	中国	新加坡
1	苹果	谷歌
2	微软	苹果
3	淘宝	佳能（Canon）
4	香奈儿（Chanel）	三星
5	宝马	宝马
6	奥迪	奥迪
7	奔驰（Mercedes-Benz）	耐克（Nike）
8	阿迪达斯（Adidas）	脸书
9	三星	阿迪达斯
10	星巴克（Starbucks）	微软

要建立和强化粉丝和品牌之间的联系，品牌文化是非常重要的元素。世界上那些最为强大的品牌——从苹果到哈雷公司，它们的品牌文化会让我们产生一种强烈的、幸福的认同感。它们借由在自己的品牌和商品里灌输某些“精神”特征（例如健康、希望、幸福、信念、纯净、好运，甚至还有人类灵魂的提升），来刺激人们的购买欲望。它们探求品牌信仰，也探求赚取高额利润的方式。

正如杜克大学的行为经济学教授兼畅销书《怪诞行为学》的作者丹·艾瑞里（Dan Ariely）指出的，我们买的不仅仅是物品，还有那个物品所承载的某种理念。无论是健康、幸福，还是社会责任，这些相当普遍的心理倾向，具有不可思议的力量。

我们都知道，苹果在全球范围内拥有极其海量的粉丝群，原因除了在于苹果优质的软硬件产品品质以外，更在于它强大的品牌文化，这一点在苹果的终端零售店中得到了最充分的反映。

苹果的终端零售店除了承载销售这一功能之外，更多的是被用来进行文化和体验的传播。它们的第一功能不是用来销售产品，而是将苹果品牌的内

在意义传达给消费者，并且帮他们了解苹果的产品将如何帮助他们改善生活。在店内，产品销售相对于确保顾客的良好体验只排在第二位。然而这一点很重要，消费者被赋予越好的购物体验，就越有可能选择这个产品。

苹果专卖店一般都位于城市最繁华的商业地段，每天都吸引着大量的消费者入店。和其他专卖店不同，苹果专卖店只专注于自己的品牌和顾客之间的关系。店员更多时候是让消费者体验苹果的产品，感受苹果的品牌文化。

在苹果的专卖店里，推行所谓的五步服务法：（1）靠近（Approach），即用个性化和热情的服务来接近顾客；（2）探查（Probe），即礼貌地探寻以了解客户的所有需求；（3）呈现（Present），即为顾客呈现一个可以令其放心的解决方案；（4）倾听（Listen），即聆听并解决顾客的任何问题和担忧；（5）结束（End），即用一个愉快的送别来结束销售并邀请顾客改日返店。

除了苹果，我们看到更多的品牌也开始走这样的品牌零售店路线，例如联想旗舰店、三星体验店……从这些店里，我们都能看到某种文化的影子。你可以不抱着任何购买产品的心态进入店面，而不必担心店员会强迫你购买产品。越来越多的厂商开始培养这样的体验文化。

一流的商家销售文化

我们把关注的焦点聚焦在零售行业，会发现一流的商家销售文化，二流的商家销售品牌和信誉，三流的商家销售商品和服务。

所谓销售商品和服务，指的是商家仅仅扮演商品的搬运工角色，把商品从上游制造商或者经销商那里传递到消费者手里，通过赚取进销差价来谋利，典型的如批发市场等。

所谓销售品牌和信誉，是指零售企业通过塑造品牌，可以大幅降低目标消费者的购物风险，提高目标消费者的购物期望；同时对于自身而言，能够获得更多的溢价空间，对于上游的供应商而言也具有更强的议价能力。

零售行业的特殊属性，决定了它的品牌建立主要是通过消费者的口碑传播来完成的，尤其是线下的实体零售企业更是如此。例如大润发超市能够开一家火一家的很大原因在于它的口碑效应。

这些零售企业能在市场上具有相当的竞争能力，获取比较大的市场份额，很大一部分原因是在于它在消费者心目中建立起来的品牌和信誉。因此，从某种意义上说，它们贩卖的不仅仅是商品和服务，还有品牌和信誉。

举个很简单的例子，同样是购买一箱牛奶，消费者会认为去沃尔玛或家乐福要比去马路边上的一个小食品店安全得多，风险系数低得多。

而零售真正的高级形态是销售一种独特的文化或生活方式。文化是一种软实力，能够为消费者提供独特的体验，能让消费者感受到品牌的价值和力量进而忽视商品的价格。在文化方面做得比较好的有屈臣氏、苹果专卖店等。

屈臣氏，文化营销的独特魅力

消费者去一家终端店购物，他们更加需要的是你给他们个性的尊重以及身份的尊重。如果你能在这两点上做到极致，价格就会变得无关紧要，即便你的价格相对高一点，他们也会愿意接受。

原因只有一个：感性消费时代已经到来。在人们的物质生活走向富裕的今天，在“质量”和“价格”上斤斤计较的“理性消费”时代已经成为历史，一个更加注重品位、个性和身份的“感性消费时代”悄然而至。如果我们还认识不到这一点，必将会遇到麻烦。

那么，在这样一个消费时代，我们的销售终端到底需要什么样的氛围呢？我想用“屈臣氏”的案例来说明这个问题。

提起屈臣氏，大家都会想起它干净而整洁的店面环境、清爽而亮丽的现代色彩。为什么？因为屈臣氏卖的是一种文化，一种生活方式，而不仅是产品。它们的产品组合非常有目的性，紧紧围绕着都市白领的需求，强调品位，强调新颖，强调购物时的舒适性。

在屈臣氏，我们很少看到促销活动，更不会遇到震耳欲聋的路演活动。相反，它们通过店面的干净、整洁、亮丽和宁静来塑造一种舒适的购买体验，倡导一种“现代、快乐、健康、美丽”的文化氛围。如果大家稍加注意就会发现，“屈臣氏”的店，无论是在店内，还是在店外，都充满了漂亮的灯箱广告，这能让消费者瞬间感受到一种与众不同的文化气息。

屈臣氏的这种做法才是真正的终端重塑，是真正的体验营销。我们应该向它取经，为自己的目标消费者提供一种他们所喜欢和追捧的文化氛围，从而提升他们的购买体验。

资料来源：包·恩和巴图，“重塑终端：征服消费者购买体验”，《销售与市场》渠道版第12期

品牌故事创造文化感染力

面对产品同质化、服务同质化、渠道同质化的市场竞争环境，企业如何才能在市场竞争中占据一席之地呢？

建立独一无二的品牌是形成差异化优势的重要途径。企业唯有赋予产品或服务以情感、灵魂或价值观，才能引起目标消费人群的注意。

那么，什么利器能降低品牌建设的繁复性与不确定性，直达品牌体系的核心呢？品牌故事！“故事营销”不仅是一种营销手段，更是品牌建设的核心与灵魂。为什么人们迷恋名牌？因为名牌背后总有动人的故事。

这是一个物质丰盈的时代，人们没有太多理由专注你的产品，但愿意倾听你为他们打造的品牌故事，因为故事里蕴藏着他们的梦想。

故事成就品牌价值，也传播着品牌价值。应该说，许多优秀的品牌背后都不乏经典故事。Zippo是世界排名第一的打火机制造商，至今无人能够撼动其霸主地位，这除了归功于Zippo打火机过硬的质量和出色的防伪设计外，一个个扣人心弦的小故事也为其夯实了基础。传战争期间，一名美国士兵胸部中弹却幸免一死，原因是这名美国士兵上衣口袋里的Zippo打火机挡住了子弹，所以Zippo打火机成了美国士兵的“护身符”。其实，人们通过这个传奇故事了解到的是Zippo打火机过硬的质量。这种以“功能”诉求为主的故事营销被Zippo打火机广泛运用，例如Zippo打火机可以在恶劣天气下点燃烟雾弹，在沼泽或丛林里点燃篝火等。

品牌文化究竟有多重要？我们还可以从可口可乐的营销战中得到一些启示。

在20世纪70年代中期以前，可口可乐的市场占有率一度达到了80%，是当仁不让的领导品牌。然而，在70年代中后期，它的老对手百事可乐迅速崛起。到1975年，可口可乐的市场份额仅比百事可乐多7%；9年后，这个差距更缩小到3%。可口可乐坐不住了，决定要调整口味。

可口可乐不惜血本协助瓶装商改造了生产线，而且，为了配合新可乐上市，可口可乐还进行了大量的广告宣传。1985年4月，可口可乐在纽约举办了一次盛大的新闻发布会，邀请200多家新闻媒体参加，依靠传媒的巨大影响力，新可乐一举成名。

看起来一切顺利，在产品刚上市那一段时间，有一半以上的美国人品尝了新可乐。但让可口可乐的决策者们始料未及的是，一场品牌营销的噩梦正向他们逼近。很快，越来越多的老可口可乐的忠实消费者开始抵制新可

乐。3个月之后，可口可乐的新计划就以完败告终。这告诉了我们一个深刻的道理：产品的功能固然重要，但附着在功能之上的品牌文化更为重要。在美国人心目中，可口可乐代表着一种美国文化，在战场上，可口可乐曾是美国士兵的标配之一，它伴随着美国士兵南征北战，是美国精神的象征。

本来生活网：让“褚橙”成为可“穿越”的故事

在“2014中国新媒体创业大赛”上，传媒人林楚方讲道：“褚橙批发价可以达到8块钱一千克，有的橙子8毛钱都没人要，中间差的7块2是哪里来的？……从一定意义上说，褚时健的故事就是内容。我愿意买这个橙子，哪怕贵一点。”

林楚方点出了“褚橙”在品牌建设上的故事化魅力。然而，“褚橙”的成功却绝不仅仅与“褚时健的故事”有关。作为“褚橙”品牌的重要推手，本来生活网在2012年成功打出“励志橙”标签后，却在市场调研中发现年轻一代很多都不了解褚时健的故事背景，甚至“即便了解也觉得是上一代的事情，跟他们关系不是特别大”。

于是，在本来生活网的操盘下，“褚橙”与意见领袖的互动就这样开始了——他们送给雕爷的包装就是“即便你很有钱，我还是觉得你很帅”，送给《后宫甄嬛传》的作者流潋紫的则是“微橙给小主请安”——这些调皮有趣的定制化包装，看似“抖机灵、耍嘴皮”，却在一字一句间折射出这些意见领袖的品牌故事，自然引得他们纷纷在微博上主动晒单。

此后，本来生活网还推出了名为“褚时健与中国青年励志榜样”的视频系列。在这系列片子里，青年作家蒋方舟、前中国著名女排运动员赵蕊蕊等新生代名人相继用自己的励志故事向褚时健致敬，褚时健的故事与新生代名人的故事由此在“励志”层面产生了极富契合性的“穿越”，这也使品牌的故事化建设迈出了更为扎实的一步。

所谓“无独有偶”，以“讲故事”来促进品牌建设，从而提升品牌认知度的互联网思维时代就这样悄然而至。

资料来源：宋观，“故事，让品牌更性感”，《国际公关》

第八章 零售4.0，一切改变只为抢夺消费者

·通过打造社区020，建立家庭需求生态圈

·以消费者的生活轨迹，挖掘生活消费的潜在市场机会

·为消费者提供超预期的商品、服务或体验，经营好口碑

·建立以家庭消费为核心的入口大数据

·建立以个体消费为核心的大数据

·经营以口碑为核心的忠诚粉丝

零售4.0时代，是消费者主权崛起的时代。市场供应远远大于消费者需求，使得消费者在市场当中的地位上升，并成为稀缺资源。在这种市场环境当中，争夺消费者的竞争日益白热化，商家要如何才能赢得消费者的忠诚，并且赢得更多的市场份额呢？

对于零售企业来说，重点在于争夺家庭入口和个人入口。在家庭入口争夺方面，社区O2O是一个非常难得的切入点。

在近几年的城市发展中，城市商业中心的边界已经慢慢模糊，“去中心化”的趋势已经愈加明朗，在未来的3~5年内，社区O2O服务将会迎来黄金发展时期。据艾瑞咨询发布的《2014年中国综合类本地生活服务电商市场行业发展研究报告》显示：2013年本地生活服务O2O市场规模超过了1700亿元，同比增速45.0%；未来3~5年内，本地生活服务市场仍会保持稳步增长，并有望成为下一个过万亿级的线上市场。

要赢得家庭入口争夺战，必须服务好50后和60后。很多商家所不知道的是，50后和60后的财务实力和消费潜力远不是人们能想象的。就消费力而言，这还是一个有待于深度挖掘的市场富矿。

在个人入口争夺方面，需要重点服务好80后、90后甚至00后人群，他们是互联网的原住民，具有巨大的消费能力和潜力，因此，作为零售商，必须要深入了解他们的需求，为他们提供极致的购买体验，这一点将在下文详述。

另外，在互联网环境下，信息扁平且透明，好的商品和服务，能够赢得好的口碑效应，使企业获得更多的品牌粉丝；反之，如果企业不能提供让消费者满意的商品和服务，那么网络也会使负面效应得到快速的放大和扩散。因此，无论是谁，无论提供什么产品和服务，都要十分重视并经营好自己的口碑。

然而，要想真正地赢得消费者，不断地扩大市场份额，作为商家必须要采取积极进攻的竞争策略，那就是为目标消费者提供超预期的商品、服务或体验。

其中，能否给消费者提供超预期的购物体验是商家能否经营成功的关键。作为商家需要更多考虑的是，如何在消费者进行一次购买或体验以后，通过一些手段，吸引他们进行持续消费。

打造社区O2O，建立家庭需求生态圈

> 所谓社区O2O，是指通过互联网/移动互联网连接小区业主、物流、周边商超、小店以及用户的服务，是将物业社区服务深入到每户家庭中去的新商业模式。
>
> 把线下做深做透，提高资源密度，提升用户体验，做出用户黏性，形成交易闭环，这才是做好社区O2O服务的关键。尤其值得一提的是，社区O2O服务要充分建立起物流（或服务流）速度方面的优势。

社区O2O的定义及其业务范围

在过去的2014年，社区O2O被视为下一个万亿级市场，吸引了无数物业管理企业和互联网创业团队，其中既有主打小区便民服务的无忧小区、叮咚小区等，主打社区零售服务的社区001、拉卡拉等，也有顺丰嘿客、银行、运营商、网络平台等各种各样的社区店，更有众多地产商构建的社区O2O生活服务平台。

就像阿里不断上线新业务一样，社区服务O2O平台可发展的业务也多种多样，包括社区电商零售、电商物流配送、周边生活服务、社区广告营销、社区商旅出游、不动产经营、社区商业运营、家庭设备维护、家政服务、管理咨询、地产开发、长者服务、在线学习、线下活动、投资理财、装修服务、闲置租售、租房售房、物品托管、汽车洗修等各式各样的增值服务。

以社区洗衣服务为例，传统线下洗衣行业正面临着门店租金高、投资额度大、劳动力成本上升等问题，而且传统洗衣店的营业时间已无法适应目前人们的生活节奏。

北京荣昌科技服务有限责任公司推出了一个基于移动互联网应用的O2O洗衣服务产品——荣昌“e袋洗”。区别于传统洗衣按件计费的模式，顾客只需将待洗衣物装进指定洗衣袋里（按袋计费），预约上门取件时间，2小时内就会有专门的取送人员上门取件。取件时，取送人员当面对装好衣物的e袋进行铅封，在现场不做衣物检查，待回到清洗中心后，在高清监控条件下去掉铅封，对衣物进行洗前检查和分类，全程有视频监控。e袋洗作为一种全新概念的洗衣方式，通过移动终端下单，按袋计费，全天候上门服务，为消费者节省了大量时间和金钱。商家对每袋衣服只收99元（原价158元），相当于以3～7折清洗；每件衣服都会经过精心的熨烫，并且会在72小时内送回。

e袋洗的创新点之一是将难以量化的服务进行标准化处理。荣昌洗衣发明了一个小袋子，这个袋子里无论装多少东西清洗费都是99元，这样就解决了定价和标准化的问题；创新点之二是用价格颠覆传统，e袋洗现在的洗衣价格是传统洗衣店的一半。

社区O2O大有可为，市场发展前景光明

我们可以通过以下几个数据展示社区服务O2O的市场发展前景。

数据一：有关资料表明，我国人均GDP已超过3000美元，人们的生活方式将发生很大变化，商业业态也将随之逐渐从商业中心转变为各种类型的社区商业。

数据二：欧美国家的社区商业占据社会商业总值的60%以上，而在中国，目前整体水平不足30%。

数据三：截至2012年，我国各大城市的社区数以万计，500户以上的社区具有商业开发价值；500户以上的社区全国约有5万个，约2500万户，人口约7500万；这些人都是中产阶级或以上的富裕阶层，按照人年均消费10000元计算，一年消费额约为7500亿元人民币。

数据四：截至2013年，全国物业公司在管和可管的物业面积已超过了200亿平方米。

大型电商和快递巨头纷纷落地，试水社区O2O业务

正是看到了社区O2O市场的巨大发展潜力，那些大型的电商企业（甚至包括物流企业）开始利用自身的商品、物流以及服务规模优势，纷纷试水社区O2O业务，例如京东商城、1号店、顺丰嘿客等，都在社区O2O方面进行了很多有益的探索。

2014年4月1日，网上超市1号店在上海的首家社区服务中心在普陀区的大型社区中远两湾城正式开通。作为1号店O2O模式的一次重要创新和尝试，该社区服务中心致力于服务社区内和附近的居民，为居民提供基于定位服务的C2B定制采购、固定周期性移动社区团购、移动社区购物互动展示与试用、移动社区电子商务购物咨询与导购服务、门到门配送、订单自提以及手推车、雨伞借用等便民服务。中心所售商品的种类、品质和售后与1号店官网一致，但不少商品的价格会比官网更便宜。

现在，该社区居民通过手机扫一扫就可以在短短几分钟内完成下单、收货，买到放心的各类粮油、食品、日用品，还能享受定期特价。不懂上网

的老年人也可以在1号店服务中心得到指导和帮助，这些都受到了居民们的普遍欢迎，让社区居民近距离感受到了知名互联网企业的创新魅力，并享受到了现代化移动生活的便捷。

据了解，1号店选择在中远两湾城社区建立社区服务中心，主要是因为该社区规模比较大，订单量比较密集。这也有利于1号店实现更为高效的精准化营销，增加现有顾客的活跃度和吸引新的消费者，提高订单量密度以及重复购买率。

以社区服务中心作为试点来探索未来布局，对于1号店在未来抢占O2O市场和整体大平台的发展具有标志性意义。社区服务中心也有利于1号店的供应链成本优化，在未来的电商竞争中它会成为不可忽视的优势。

京东也在社区O2O上进行了布局。2014年9月，京东上线了一款基于微信公众号的名为“京东快点”的新产品，定位于社区外送，并承诺2小时送达。在货物供应上，“京东快点”上的生鲜果蔬、奶品冻品、休闲零食、酒水饮料、米面粮油和护理用品等货物，基本都来自周边的超市。在物流配送上，由京东和第三方物流共同完成。

不仅仅大型的电商企业在社区O2O方面有很多的布局，快递行业的顺丰也在尝试布局社区O2O。2014年5月18日，顺丰首批的518家“嘿客”正式亮相，引起业内轰动。顺丰嘿客除了收发快递，更重要的是推出了“二维码”消费。消费者可以通过店内商品海报和电脑终端选购各类商品，还可选择店内试用或送货到家。此外，嘿客还涉及话费充值、机票预订、水电费缴纳等大量便民服务。

如何做好社区O2O业务

把线下服务做深做透，提高资源密度，提升用户体验，做出用户黏性，形成交易闭环，这才是O2O的王道。

社区O2O服务的真正核心竞争力在于方便快捷，即物流、服务流和信息流的快速响应。由于社区O2O服务贴近社区，离目标消费者最近，因此社区居民最看重的因素无疑就是社区O2O服务的速度。

从市场竞争角度来说，社区O2O也只是在物流或服务流的速度上具有天然的优势。目前电商有淘宝、天猫、京东这样的大平台，它们在线上有巨大的流量支撑，在线下有稳定的物流团队，这是社区电商所不能比的；另外线下还有很多大型连锁超市，如家乐福、华联、物美等，它们紧贴社区，定位于社区居民日用品消费服务，距离用户较近，对于像生鲜类易损耗产品可以实现线下体验，并且超市的购物气氛也是社区电商所没有的，因此

社区O2O服务所能切入的差异化优势就只剩物流速度和营业时间的延长了。社区电商的物流速度，基于时间和地理位置上的绝对优势，可以实现1小时甚至更短时间的物流送达；在营业时间的延长方面，由于线下实体店一般都在晚上8点或者9点关门，一些下班晚的居民想要买什么东西只有等到第二天，此时社区电商可以发挥优势，实现更晚时间的货物送达。

总之，社区O2O服务比拼的最大利器就是物流（或服务流）速度，解决服务最后1千米。从理论上说，全国有很多城市，每个城市又有很多社区，社区电商如能以社区为单位逐步覆盖一个城市到整个省乃至全国，以整合社区周边各个门店为手段，把物流限定在当地社区范围内，实现1小时甚至更短时间送达，传递的除了日常生活用品，还有像家政维修类服务，那么这便是实实在在的接地气服务。

邻里之间（**Nextdoor**）：社交即入口，渗透线下

邻里之间是美国较为成熟的社区交友网站。2011年10月，网站正式上线，截至2012年12月，邻里之间已建成6000个社区站点（每个社区中有500～750户人家），并获得了积极的反馈和较高的用户参与度。目前，邻里之间在美国覆盖的小区超过33000个，并正在向国际扩张。

邻里之间的最大特点即社区社交切入。依托于美国成熟的社区服务土壤，邻里之间通过线上社交切入，创造性地填补了一个空白——邻居社交。在中国，社区邻居社交领域同样有待填补，但与美国存在相当大的不同：首先，社交性质和频率不同，美国的流动人口从整体上说属于永久性迁移，并且频次远高于中国，而中国人口则多为短暂性迁移，很多人属于“进城务工人员”；其次，社交人群结构不同，美国社区的社交区域呈现多元化，包括不同信仰族群、不同种族族群以及不同兴趣爱好族群等，在中国则较为单一，主要体现在地域之间和代际之间。

相对于美国，国内社区的线下服务严重滞后于业主需求。一方面，社区物业的信息化、网络化服务能力程度低，与业主沟通不畅；另一方面，物业原有的资源整合力度不够，这既影响了物业自身的经营与生存，也未能为社区业主提供最便捷的综合生活服务。这是国内模仿邻里之间的创业者不得不认识的两大客观难题。

资料来源：Arcadia，“叮咚小区学习Nexdoor社交切入O2O为何走不通？”，虎嗅网

争夺个人入口，抓住年轻消费者

据了解，年轻消费者群体占据全球总消费人口的1/3，而在中国，80后、90后甚至00后人群规模庞大，他们强大的消费能力和巨大的消费潜力让中国的商家不能不高度重视。面对年轻、挑剔、个性化和24小时在线的他们，商家如何才能赢得他们的青睐？

美国著名消费者行为学家所罗门认为："改变消费者行为的许多生活方式都是由年轻消费者所推动的，他们不断地重新定义什么是最热门的而什么又不是"。今天的营销界普遍认为：要想顺应下一次浪潮，必须比竞争对手先想到消费者心里去。

那么，年轻一代是怎样的消费群体？有着怎样的消费观念呢？

成长在互联网时代的个性化消费者

从数量上看，目前80后、90后年龄段的消费人群已达到3亿多，其消费潜力巨大；从能力上来看，这个年龄段的消费者，消费能力旺盛，他们是推进当今中国消费潮流的主力军，而且他们的消费力、消费观念正在影响着许多企业的营销战略。

他们是个性化的消费者，缺乏忠诚度。从消费心理来看，无论是80后、90后还是00后，他们都喜欢有个性、有独特风格的产品，最好还不贵，如果产品有优惠活动，就再好不过了。他们喜欢更换自己的手机，如果没有钱买新的，就更换手机的外壳，总之只要新鲜就好。最新的研究表明他们讨厌墨守成规，喜欢多变、刺激和新颖的生活方式。他们喜欢新产品，但忠诚度一般不高，习惯将各种品牌换来换去。

他们相信自己的感觉和判断，同时也容易受到他人（特别是偶像或意见领袖）的影响。他们是在海量信息的浸泡中长大的，遭受着各种信息的轮番轰炸。但是，他们更相信自己的感觉和判断，也擅用互联网搜索工具寻找答案。

他们擅用互联网，热爱高科技以及新鲜事物，常流连于各社交媒体平台。他们对高科技产品及新事物的兴趣及接受度都异常高，对于各种新媒体没有抵抗力。他们每天都在用各种方式上网，上网技术已炉火纯青。他们会支持各种网上活动，会追捧各类偶像，重点在于这些偶像是他们选出来的。

他们追求娱乐消费，“玩”是他们生活的主体。某调研结果指出：“玩”的花费可达他们日常消费的1/3。

那么作为零售企业，如何才能更好地了解他们、读懂他们，并且抓住他们的心呢？关键是依据年轻消费者的生活轨迹，建立以个体消费为核心的大数据，深度挖掘他们的潜在需求。

抓住年轻消费者的生活轨迹，建立大数据，挖掘潜在需求，提供个性化服务

无论是实体店、电商零售企业，还是正在寻求线上线下融合的企业，都应抓住年轻消费者的需求，分析其生活消费轨迹（通过社交账号，或通过关键字搜索特定顾客的生活轨迹，在每天他／她晒出的图片、文字中找到顾客的喜好，他／她所关心的事情，据此提炼关键点，建立大数据），从而定义不同渠道在消费者购物地图中的角色，消除渠道壁垒；同时构建信息化系统，实现无障碍的购物体验与支付体系；在个性化互动营销方面，利用消费者的碎片时间进行碎片式的分享营销，包括晒分享抢红包、晒产品、晒评价等，以此来有效促进顾客购买，并建立强粉丝关系。

（1）抓住年轻消费者的需求，分析其生活消费轨迹，建立大数据，据此大致判断他们的购买偏好。例如，根据其经常浏览的网站，如体育类网站，就能知道他爱好体育运动，商家可据此有针对性地推荐商品。

（2）定义不同渠道在消费者购物地图中的角色，包括社交媒体、广告、电脑平台、移动端、实体店铺、客服中心等，消除渠道壁垒。商家通过对消费者的购物生命周期全过程的数据分析，可绘制出消费者购物地图，围绕这个地图，商家可规划不同渠道在消费者购物地图中的角色，消除线上线下不同渠道间的壁垒，为消费者打造无缝一致性的购物体验。

（3）构建无障碍的购物体验和支付体系。商家应保证消费者无论经由何种渠道皆能享受一致的购物体验以及灵活的订单处理和退换货手续。

（4）为消费者提供个性化的服务。79%的消费者表示，只要有助于商家提供真正的个性化服务，他们不介意向零售商提供个人信息；80%的消费者表示，如果有人提供个性化的订购/配送计划，他们会增加购买量。研究发现，最能够影响消费者购买决策的促销方式是个性化的店内折扣和通过电子邮件发送的优惠券，而通过APP进行的个性化促销的作用也越来越大。因此，零售商只有与消费者进行多维度、多方式的个性化互动，才能有效促进消费者的购买行为。个性化服务具有“定制性”特点，如何为每位消费者“量体裁衣”，提供消费者所想要的互动，这不仅考验零售商的数据

收集能力，更考验它的数据分析能力。

欧莱雅：多渠道整合，追逐“Y一代”消费者

在数字化时代，消费者和品牌之间的关系正在发生改变，在过去的品牌营销和传播中，品牌与消费者之间是传播者和受众之间的关系，然而现在，消费者会通过主动搜索评估完成对产品的了解。

针对年轻消费群的购买行为和习惯的调研结果显示，中国的年轻消费者的消费并不仅仅局限于网络，他们的购买链条更加多元并在进一步延长，“他们会通过电子商务网站购买，但又不排斥线下柜台，他们与品牌的互动并不会在完成购买那一刻停止，在使用了产品之后他们习惯通过网络和社交媒体分享使用产品的体验”。

消费者与品牌互动的媒介涵盖了地面柜台、微博平台、搜索平台、智能移动终端、电商平台等。而欧莱雅与消费者的沟通方式也不仅限于互联网这一单一渠道，它开设了多元平台让消费者参与、分享自己对于品牌的感受，而由此而来的整合营销方案则遵循线上与线下相结合的多渠道布局。

在电脑端，欧莱雅选择与年轻人最习惯的平台合作，颠覆了过去的传统营销思维。在2013年，欧莱雅通过新浪微博邀请4位知名美容达人作为传播节点，发起了“别迷信我，@巴黎欧莱雅，申领小样亲自试用，相信你自己”的微博活动，以此吸引4位美容达人的粉丝成为试用“清润葡萄籽精华膜力水”这款新产品的用户。

在线下渠道中，商场专柜则配合提供相应的小样申领服务，用户在领取试用装之后，店员会鼓励用户在巴黎欧莱雅官方网站和官方微博上提交试用报告。同时，欧莱雅也会在商场的柜台上收集许多消费者购买数据，并通过网上的客户关系维系平台、欧莱雅客户管理系统，了解消费者的反馈和需求。在微信兴起之后，欧莱雅的旗下品牌都开设了自己的微信公众号，在欧莱雅为旗下许多药妆品牌开设的“E-Skin”微信公众平台上，消费者可以为自己的肌肤状况做测试，进行肌肤诊断，然后系统会根据消费者不同的肌肤状况，向她们推荐适合她们的产品，之后顾客能够直接在移动端完成购买。

但欧莱雅的整合营销并不仅限于集团层面，如果进入欧莱雅旗下的兰蔻“玫瑰社区”，用户可以随时参与兰蔻所做的免费体验活动，例如可以免费领取和体验新产品试用装，并在试用之后发表体验和评论。用户也可以在社区找到兰蔻产品的使用方法，以及某款产品适合的肤质说明。在那个社区里，时常会看到女孩儿们讲述自己与兰蔻产品之间

的故事和使用感受。

在垂直零售业务上，如果打开科颜氏的手机客户端，就会收到系统基于消费者位置而推送的附近专卖店等信息。此外，它还开发出“产品购物墙”，只要直接扫描产品墙上每个产品图片中的二维码，就可以通过移动终端直接完成购买。

资料来源：刘娟琪，“欧莱雅：如何追逐‘Y一代’消费者”，《商业价值》

经营好你的口碑

> 口碑的传播主体为消费者，口碑的客体可以是企业的产品、服务、组织、员工以及事件等；而传播的内容通常包括介绍、体验、判断、评价、建议等。口碑的内容可以是正面的，也可以是负面的，而网络时代的口碑传播的一大特征就是将这种口碑效应进行放大，有时候这股力量会大到瞬间摧毁企业的地步。因此，网络时代所有面向消费者的企业必须十分重视口碑传播，研究其要素、特点，扬长避短，做好与消费者接触的每一个层面的工作，包括产品、服务等各个环节。

口碑为王时代已到来

一名普通的消费者通过线上线下结合的全渠道零售模式完成一次购买行为以后，如果他对这次购买体验感到满意，那么他极有可能回到该购物网站给商家点赞，或者通过自媒体平台（例如微信、微博）表达对商家的满意。在开放的网络环境下，这种对商家的好评就有可能被放大，从而有利于提高商家的网络口碑。

这就是所谓的消费者口碑传播。口碑传播是一种自传播，顾名思义，是用户自发对一件事物进行社交圈内的分享传播。相对于大众传媒，它利用的是人际传播渠道。人际传播不仅可信性强，而且富有活力、便于记忆，对消费者的影响力很大。由于这种传播出自用户身边的亲人或朋友，因而其传播效果要远胜于机构传播。

同样，在今天的移动互联网时代，如果一名消费者在某一次购物体验中感到不满意，他极有可能通过微信、微博等自媒体平台表达自己的不满。口碑传播的威力从没有像今天这么大，现在，整个社交化媒体就像一个巨型的口碑放大器，瞬间就可能在一个小时内将负面消息传递给上百万、上千万人，从而极大地影响商家在市场上的商誉。

这就是移动互联网时代口碑爆发出来的巨大威力。因此对于商家来说，要竭尽全力提升自己的服务水平，提高消费者的购买体验，经营好自己的口碑。

网络口碑如此重要，不仅仅在于消费者能够利用网络发表对商品、服务和体验的评价，还在于今天的消费者在购物之前，越来越倾向于通过网络口碑来做出是否购买的决定。他们会选择相信其他消费者对商家和商品的客观评价，他们会选择通过微信朋友圈、社区论坛、微博等社交媒体了解产品和商家的信息。

换言之，消费者对于是否做出购买决策不再仅依赖于广告信息，在社交化、互动化的传播环境中，消费者越来越容易获取他人的体验经验，这些体验经验正在成为其决定是否购买的重要因素。这也给商家和商品的快速并大范围的口碑传播提供了良好土壤，从这方面来看，口碑变得越来越重要，也就是商家给消费者带来的购买体验正在变得越来越重要。

通过“他人的购物体验经验”来决定是否购买，本质上属于借助口碑传播，而口碑传播的实质其实是“去广告化”。

简言之，今天的消费者在购物之前，他们会了解其他消费者对商品和商家的评价，如果商家的网络口碑不佳（即好评率不高或者负面评价太多），他们可能会放弃购买；另一方面，他们在购物行为结束以后，会去网络上发表评价和看法，点赞或者点差评，从而影响商家的网络口碑。

如何经营好自己的口碑

既然在移动互联网时代口碑如此重要，那么，作为商家而言，如何才能经营好自己的口碑呢？我们结合小米、海底捞等口碑经营成功的企业来探讨一下。

好的商品、好的服务、好的购买体验才是驱动口碑传播的发动机

好的口碑从何而来？任何好的口碑，一定是由好的产品、好的服务带来的。好的产品、好的服务、好的购买体验才是好的口碑的真正来源。

对于小米来说，它们力求把每款产品都做到极致，做到拥有极高的性价比，做到能让用户尖叫，这才是根本。只有最优质的产品才不需要刻意营销，产品生产出来，只要告诉用户，他们就想去买，至于如何把这样的购买欲望传播到更多的用户心中，这要靠口碑的力量。

同样优秀的还有海底捞。海底捞为什么那么火？从根本上说还是因为服务做得极致，给消费者提供了超预期的消费体验，从而产生了强大的正面口碑。网上有一个段子，说几个人去海底捞吃饭，切开的西瓜没有吃完，问服务员能不能打包带走，服务员说不行。结账的时候，服务员给了他们一个西瓜，说切开的西瓜不卫生，您要打包的话，就送您一个西瓜。

要形成好的口碑，还要想方设法地改善消费者的购买体验。俗话说“好事不出门，坏事传千里”，如果你的服务不够好，购买体验不够好，在互联网和移动互联网极度发达，社交网络崛起的今天，即使只有少数消费者发现了你的服务和产品不够好，也会通过这些网络平台，迅速地把这些信息

传播到其他潜在消费者的耳朵里。相反，如果你的购物体验足够好，服务足够到位，价格便宜，让消费者真心喜欢，那么消费者就愿意主动地把这样的好体验传递给他身边的朋友，他的朋友也会同样传递下去。

三只松鼠就把口碑做到了极致。我们看看三只松鼠的创始人章燎原是怎么说的："首先产品品质要非常优秀，如果不好，顾客给你差评，品牌马上就砸了。但东西好还不够，更重要的是用户体验，其核心是情感营销，在整个购物流程中让顾客的心情更加愉悦。最好的办法就是超越顾客期望。产品质量好是企业应该做的，但同时服务好、包装好，包裹内还送一些果壳袋、湿巾……这些才是超越顾客预期的。总之，互联网时代的企业竞争力应该是系统性的，哪一块都不能有短板。"

社交媒体是口碑传播的加速器

口碑就是人际传播。在社会化媒体繁荣之前，产品的口碑传播都发生在很小的熟人群体里，例如清晨在某小河边，几位大妈在洗衣服的时候，谈论某某洗衣粉不错，而且价格又实惠……这就是传统意义上的以用户的口口相传打造口碑的渠道。

但在移动互联网充分发展的今天，微博、微信等社会化媒体，提供了空前强大的传播加速器，它比之前的小众口碑传播的势能大一千倍甚至一万倍。用户们不需要面对面，甚至不需要相互认识，仅通过微博、微信等社会化媒体工具，口口相传，就能把商家的优点、缺点都扩散开来。

社会化网络传播的速度非常快，覆盖面非常广，这也是小米为什么能够发展如此迅速的原因之一。作为一个新生品牌，小米借助社会化网络传播，在短短两年多的时间里就迅速地通过用户的口口相传，打造出了小米品牌和小米产品的好口碑。

小米做社会化营销有4个通道：论坛、微博、微信和QQ空间。它们根据每个媒体平台各自不同的媒介属性，分别进行网络口碑宣传推广。微博和QQ空间都有很强的媒体属性，小米主要用它来做口碑传播。微信很火，小米主要用它做客服平台。最新版本的微信加强了微信群的功能，这使其口口相传的能力又提高了一些。而最早做的论坛，小米更多是用它来沉淀老用户。

同样注重社交媒体口碑传播的还有海底捞。和以前的媒体不同，微博的传播速度更快、更广。海底捞是最早开通新浪微博的火锅企业之一，在微博上积累了大量粉丝；紧接着海底捞开通了腾讯微博，利用该微博和网民进行频繁的沟通、交流。2011年8月，和"凡客体"相似的"海底捞体"在微博上走红，"人类已经无法阻止海底捞"之类的语言为海底捞带来了极高的关

注度。很难说清到底是谁策划了微博上那些话题，但海底捞的微博粉丝活跃度和微博转发量一直都比其他同行高出一筹，可以看出其确实在微博上花了心思。此外，海底捞在其他社会媒体和网络如开心网、人人网上也开设了账号；海底捞甚至还派员工组建了海底捞粉丝QQ群。

无论是小米，还是海底捞，带给我们的共同启示是：消费者在哪里活跃，企业就到哪里去做品牌传播和推广。在移动互联网时代，消费者更愿意把时间花在QQ空间、微信、微博上。因此，商家在做口碑传播的时候，应该主动去适应和配合。小米之所以去做论坛、空间、微博、微信，道理就来自于这里。

一起互动才能形成扎实的关系链

在过去，消费者和生产企业之间的关系往往不是平等的，可是在移动互联网时代，企业和消费者之间的关系越来越平等。企业只有和消费者做朋友，与他们进行平等交流和互动，才有未来。

互联网思维的核心是口碑为王，而口碑的本质是用户思维，就是让用户有参与感。很多人问雷军：“小米用什么方法在社会化媒体上快速引爆了口碑？”雷军的答案是：第一是参与感，第二是参与感，第三是参与感。

为了让用户有更深入的体验，小米一开始就让用户参与到产品的研发过程中来。米由每周发布一个更新版本，已经坚持了170周。每周，米由的用户都可以通过小米的论坛和微博提出产品建议，用户会投票决定很多功能的取舍，小米也由此得以搭建了一套通过用户反馈来改进产品的驱动机制。让用户参与，能满足年轻人“在场介入”的心理需求，激发他们“影响世界”的热情。

对于商家而言，也必须要让消费者参与进来，包括改善购买体验，完善购物流程，以更加开放的心态，接受消费者的意见和建议，和他们进行更加密切的互动交流，等等。例如我们熟知的雕爷牛腩和黄太吉煎饼，之所以在短时间内这么火，非常重要的原因就在于他们通过微信、微博等社交媒体平台，放下身段，和消费者做朋友，倾听他们的声音，根据他们的意见和建议，不断地改进产品，改善服务和体验，从而使得他们的网络口碑非常好，深受消费者的喜爱。

总之，对于商家而言，要经营好自己的口碑，无外乎提高自己的服务水平和质量，给消费者创造极致的购买体验，同时注重利用社交媒体网络进行口碑传播与推广，把社交媒体平台当成为消费者提供优质服务的平台，为消费者答疑解惑，和消费者进行平等交流与互动，倾听他们的声音，接受他们的意见和建议。一言以蔽之：社交媒体是当下口碑传播的新渠道，是

加速器；和消费者进行平等交流和互动，是口碑传播的关系链；而优质的服务和购买体验，则是好口碑的基石，是推动整个口碑传播的发动机。

相宜本草通过意见领袖引导和推动网络上“沉默的大多数”

相宜本草在进入市场之初将大量的资源及资金投入到了产品的研发及销售渠道，虽然产品拥有良好的品质，但由于对市场运作投入较少，品牌市场认知度和知名度较低。在有限的市场投入情况下，定位于独特的天然本草类化妆品品牌概念的相宜本草，决定采用网络口碑营销的策略，选择用户群体与其定位相互吻合的化妆品品牌口碑社区唯伊网作为营销传播中心，整合浙江本地社区展开了迎合精准群体心理的口碑营销。

高质量的评论，对于产品的口碑传播很有意义，用户对产品的大量积极的口碑评论，通过互联网传播开来，相宜本草的口碑逐渐扩散，之后，通过联合其他国内知名社区站点做联合推广，使推广活动有了更丰富的传播载体、更广阔的传播范围。同时，相宜本草也利用一些在网络试用领域有着较高的知名度和影响力的试用达人的博客进行推荐，在短时间内实现了快速提升品牌的知名度和影响力的目的，将其口碑营销的效果发挥到了最大化。

资料来源：刘杰克，“谈自媒体时代的企业网络口碑营销策略”，品牌中国网

提供走在消费者前面的“超预期”体验

商家卖的是一种体验。在今天，消费者和商家之间缺乏黏度，消费者对商家并没有多少忠诚度，在这种情况下，作为商家需要更多考虑的是，如何让消费者在进行一次购买或体验以后，让他满意（或者超过他的预期），然后吸引他们持续消费。因此，给消费者提供超预期的购买体验是商家经营成功的关键。

服务好内部顾客

人是商业活动的核心，零售行业作为一种服务业态，主要由人来完成，人（或者说服务人员）的素质高低及其服务能力、服务态度的好坏，直接决定了零售企业的市场竞争力。因此，在商业零售这个依靠于人、服务于人的行业中，作为零售企业而言，首先要做的就是，服务内部顾客，即充分重视自己内部的员工尤其是一线的服务人员。

每位员工或者员工群体都构成了对外部顾客供给循环的一部分。如果内部顾客没有适宜的服务水平，不能以更饱满的热情、最高的效率进行工作，那么外部顾客所接受的服务便会受到不良影响，这必然会引起外部顾客的不满甚至降低外部顾客的忠诚度。如果企业对这一问题不给予足够的重视，势必会导致较低的顾客忠诚度和较高的顾客流失率，最终导致企业盈利能力降低。

“胖东来”做得这么好，非常重要的原因就在于它对员工的无私付出和投入。零售是典型的收入低、工作累的行业，胖东来却改变了这一传统。胖东来员工的平均工资是当地同业的两倍以上，店长年薪约在百万元，同业仅有30万元～50万元；保洁员月工资加奖金大约2800元，同业大约在1100元，而许昌新乡城镇人均工资不过1500元。胖东来自2011年起，春节允许员工休假5天，员工每逢周二休假，对工作满3年的员工，给予年带薪休假5天，对工作满7年的员工，给予年带薪休假10天。这些也都颠覆了零售业态的基本不休假的传统。

胖东来的内在逻辑是，老板给员工超预期的付出，员工给顾客超预期的服务，顾客反过来就会给老板超预期的销售额。事实证明胖东来的做法是成功的。

了解目标消费者的潜在需求

只有先洞察消费者的潜在需求，才能为他们提供超预期的服务和体验。从

可口可乐昵称瓶对于年轻群体自我表达诉求的准确洞察，到强生背奶妈妈的成功，成功的社交营销都始于倾听。企业只有在明确消费者的需求后，才可能满足甚至超越消费者预期，继而让消费者形成品牌偏好和忠诚度。如此，在消费者心目中，品牌也逐步完成了从“外人”变成“朋友”的转变。

> 一个水果店老板的做法也许可以带给我们一些深刻的启示。一位老太太到街上买水果，她走进第一家水果店，问老板有没有橘子卖。老板手一指说：“那个筐里的橘子是最便宜的。”老太太看了一下，什么也没说，就到斜对面的水果店去了。
>
> 她走进去后，同样问老板有没有橘子卖。这位老板马上热情地招呼：“有，这边有很多品种，都是新进的货。”然后试探性地问了一句：“大妈，您不是买来自己吃的吧？”老太太愣了一下，马上笑着问：“你怎么知道我不是买来自己吃的呀？”老板说：“我卖水果好多年了，基本没有您这个岁数的买橘子吃。如果我没猜错的话，您是不是给儿媳妇买的？”老太太惊讶地回答道：“是呀！你怎么知道的？”老板说：“去年您儿子结婚，今年儿媳妇应该差不多有喜了。虽然橘子好吃，但是我建议少吃一点，如果搭配着草莓、苹果、猕猴桃这些虽然甜但是更有营养的水果的话，相信您一定可以抱上一个白白胖胖的孙子！”结果老太太价也没还，就抱着一大堆水果高高兴兴地回家了。

要进行消费者预期管理

从心理学的角度上来说，如果消费者的预期提高了，而实际情况不像其预期的那样如意，特别是和预期有较大反差的话，会在很大程度上影响消费者的实际体验。就好比单身男士在去相亲前被介绍人反复告知对方如何如何漂亮，但一见面不如预期的那样好，甚至根本和漂亮不沾边，我们可以想象这位男士有多么失望。实际情况是，也许那位来相亲的女士外貌并不那么差，是这位男士之前的过高预期影响了他的心态。

相反，如果期望值被提前控制了，实际情况反而令体验更好，那么人们的满意度随之也会提高。例如，意外落入水中不指望能修好的手机竟然又便宜又快地修好了，已过了退换期的商品商家竟然给退换了，这些事都有点出乎意料，让人产生惊喜，并与之前人们过低的预期形成反差，人们的满意度会因此陡然升高。所以，消费者体验不仅与产品和服务本身有关，也与其之前的预期有关。

因此，对于商家而言，降低消费者的预期满足程度，提升其实际满足程度，会极大地提升消费者的满意度，进而促成消费者的重复购买，企业自然也能得到健康发展。下面的小故事也说明了这一方法的适用性。

> 掌握着超过30亿美元资产的美国好乐公司副总裁艾莉莎·巴伦，在20岁时曾当过一家糖果店的售货员。来店的顾客特别喜欢她，总是找她服务。有人好奇地问艾莉莎：“为什么顾客都喜欢找你，而不找别的服务员，是你给得特别多吗？”艾莉莎摇摇头说：“我其实没有多给他们，只是别的服务员称糖时，起初都拿得很多，然后再一点一点地从磅秤上往下拿，而我都先拿得少些，然后再一点一点地往上加，顾客自然喜欢我为他们称糖了。”

总之，作为商家，要想给消费者提供超预期的体验，首先要做的是进行预期管理，切忌随意推高消费者预期。

尽力超越顾客期待

在进行消费者预期管理的基础上，作为商家，不要拘泥于基本和可预见的水平，而应向消费者提供其渴望甚至是令其惊喜的服务。

> 拉斯维加斯有一家酒店，在顾客退房结账完毕准备离开的时候，酒店会为顾客提供两瓶饮用水。退房的客人驾车去机场，中间要走40分钟荒漠，天气很热会口渴。这家酒店的回头率特别高。这两瓶水根本不值多少钱，但是这额外的赠品超出了顾客的预期，酒店的关怀让顾客感动。另外，汉庭为每个房间配备了5种枕头，适合不同的人睡眠，它是国内第一个这么做的经济型酒店。这让顾客打开衣柜的时候感到了惊喜，现实完全超出了他们的预期。
>
> 迪士尼乐园总是让游人乐在其中、流连忘返，人们每次去都能体验到超出预期的惊喜和快乐。魔术师大卫·科波菲尔用高超的魔术技法，制造出了令人赞叹的魔术效果，让人惊奇，超出了人们的预期。苹果公司自始至终都秉承超越客户预期的理念，特别注重客户体验，它会通过各种超出消费者预期的新产品牢牢抓住消费者的心，引领业界。企业要想品牌恒久，就要永远超出消费者预期。

总之，消费者是在一定的心理预期指导下发生购买行为的。除了改进产品本身这种可以明显影响消费者预期，却可能“费力不讨好”的方法外，企业还可以通过其他更便利的途径管理消费者预期。

消费者因为之前的购物经验，会对一些规范的服务模式习以为常，并在心里觉得这是商家应该做的，所以对此不会有丝毫的重视；只有你的服务超越了规范模式，带给了消费者一点新的感受，消费者才会关注你；如果你

的创新迎合了消费者的某些需求，或者引发了消费者的好奇心，那么他们就会对你的这个创新增加好感并留下深刻印象。

什么样的服务能超越顾客的预期呢？我们先来阐述一下魔术。魔术为什么令人着迷？明明知道这一定是假的，观众却依然津津有味地观看着魔术师的表演，原因只有一个，因为我们谁也不知道魔术师的下一个动作会变出什么来，这种充满新奇的感觉驱使我们沉迷于魔术师的表演之中。

服务一直是零售企业最核心的竞争力。在今天，消费者对商家提供的服务越来越挑剔，如果我们还是按照常规的模式去设计服务，追求的只是令“顾客满意”或者“实行三包”“全年保修”等简单效果，那么即便你花费再多的心血，顾客依然感受不到你的真诚。要想让你的顾客为你感动并对你留下深刻的印象，从而带动你的商品的销售，那么请始终围绕“如何才能令顾客惊叹”这个中心，设计令所有人意外的服务亮点，如此你的品牌或许不需要大打广告就能快速被顾客争相传播。

满足消费者的个性化需求

通常商家会按照自己的想象预测目标消费者的行动。事实上，所有关于消费者人口统计和心理方面的信息都具有局限性，而且预测模型软件也具有局限性。因此，企业必须改变“大众营销”的思路，注意满足顾客的个性化要求。要做到这一点，就必须充分利用大数据分析顾客的语言和行为。如果企业不是持续地了解消费者，或者未能把所获得的消费者知识融入执行方案之中，就不可能利用所获得的顾客知识提供超预期的服务。

在全渠道模式下，我们很容易做到这一点，即利用线上线下各种渠道收集消费者数据，深入细致地了解每一个消费者的消费行为特征，绘出一张消费者个人购物详图，从而具备给消费者提供个性化服务的基础。

正确处理消费者的投诉和抱怨问题

要想与消费者建立长期的相互信任的伙伴关系，就要善于处理消费者的抱怨或异议。有研究显示，通常在25个不满意的消费者中只有一个人会去投诉，其他24个则会悄悄地转移到其他企业的产品或服务上。因此，有条件的企业应尽力鼓励消费者提出抱怨，然后再设法解决其遇到的问题。

有研究显示：一个最忠实的顾客往往是曾受过挫折的顾客。问题得到满意解决的投诉者，与对产品或服务从没有过不满意的顾客相比，往往更容易成为企业的忠诚顾客。一般而言，在重大问题投诉者中，有4%的人在问题解决后会再次购买该企业产品，而小问题投诉者的重购率则可达到

53%，因此，若企业能迅速解决投诉问题，则重购率会达到52%～95%。

总而言之，在今天这个市场竞争越来越激烈的时期，零售企业仅仅凭借基本的、同质化的服务，显然难以赢得消费者。而通过为消费者提供“超预期”的服务和体验，则有可能征服消费者，增强消费者忠诚度。

爱鲜蜂“一小时送达”体验超预期

“爱鲜蜂”上线于2014年5月15日，目前向北京以及上海等一线城市的用户提供一小时内的外卖配送和零售服务，配送的物品包括食品和部分生活消费品，配送时间为早上9点到凌晨2点。截止到2015年2月，已经有约40万用户通过爱鲜蜂购买生活用品。

爱鲜蜂的特别之处在于“一小时内配送”。鉴于能在这么短的时间之内完成商品的配送，同时保证高品质的服务，爱鲜蜂给消费者带来了超预期的购买体验。

爱鲜蜂APP应用会自动定位用户所处的区域，在用户确认订单之前还会请用户再次填写详细地址。APP应用提供了种类丰富的生鲜食品（包括水果、干果、饮料等），还有部分品牌专区，产品种类分得很细致。另外，爱鲜蜂还提供很多应急品的配送，例如速食品、冰激凌、卫生巾、电池等。

爱鲜蜂专注于最后一千米的配送，并承诺可在一小时之内送货到家，它能否做到？就算在规定时间内完成了配送，服务质量又该如何保证？笔者特别选取了星巴克作为测试对象，首先咖啡容易洒，其次咖啡容易凉，考验服务人员的时候到了！

早晨9点12分，笔者购买了两杯星巴克咖啡，并要求在一小时内送货，很快笔者收到了回复，工作人员将会与我联系，若使用微信支付还可返现5元。

时间一分一秒地过去，上午十点零三分，工作人员提着咖啡出现在笔者面前，咖啡一滴都没洒，且温度还是烫手的状态，只要将爱鲜蜂发送的收货码提供给工作人员，整个过程就结束了。送货员的态度一直非常好，用语礼貌，从各个方面都挑不出毛病，点赞！

资料来源：闫瑾，“挑战一小时内极速送达，爱鲜蜂使用体验”，手机中国

后记 以消费者为中心的时代永不过时

写到这里，书稿已接近了尾声，而零售连锁行业这被互联网吹皱的一池春水却依然涟漪不断。

不可否认，互联网以排山倒海之势奔涌而来，冲击着传统零售连锁行业的边界，给行业内的经营参与者带来了焦虑、恐慌和无助，许多企业担忧被淘汰出局！

于是，传统企业纷纷提出要向互联网转型，即企业要利用互联网的平台来开展业务活动。一些传统企业开始竞相效仿互联网思维，声势浩大的“革新”酝酿着、进行着，其中还夹杂着东施效颦与彷徨踟蹰。2015年1月，中国的企业界成立了“中国企业互联网化推进联盟”，来推动传统企业向互联网化转型。

浪潮、冲击、焦虑、革新……传统企业究竟如何做才能实现互联网化呢？一个企业的线上业务和线下业务又怎样才能融会贯通？面对近来日益明显的消费者重返实体店现象，企业又该如何定位实体店在渠道中的角色，如何更及时有效地利用互联网技术实现门店管理？尽管O2O已被业界探讨了一两年时间，大数据也早被提及，但面对一连串问题，很多企业的领导人还是一筹莫展，无处下手。

在此时，以消费者为核心，以全渠道体验为基础，解决“人”“货”“场”困境的无缝零售思想被提出，并开始推动传统零售企业的转型。

无缝体验，源自消费者的多渠道购买需求与企业渠道整合困难的对撞

冲击和改变源自互联网对消费者的购买方式和购物渠道的影响。六韬三略在服务和研究国内零售连锁企业时发现，电脑端及移动互联网所带来的信息采选、购物评价、需求产生及体验方式等的多元化让消费者的购物行为和心理特征发生了很大改变，催生了一大批新型消费群体（我们称之为SoLoMo消费群），这些消费者早已迎来多元化的渠道体验。

互联网普及率和社交媒体参与度的提高，使消费者和企业之间的“触点”非常丰富，他们不仅去传统实体店购物，也会通过电脑、手机等线上渠道购物，即在整个购买和售后服务过程中，实体店、网络商城或者移动终端等

多种渠道都不同程度地参与了进来。

而多渠道参与的背后是消费者对客户体验的期望越来越高，提出的要求越来越严格甚至挑剔。例如，希望足不出户就拥有更多产品信息，并高效完成购买，或者认为便利的跨地域退换货政策是必需的……这种日渐复杂和个性化的用户需求正在各行业中显现出来。

简言之，消费者主权时代已经到来：消费者希望商家通过提供整体、无差别、一致性的客户体验，来与消费者保持紧密的联系。例如，消费者希望通过线上线下不同的渠道从一个商家那里购物，都能获得一致的商品品质、线上线下一致的商品价格、线上线下渠道售后服务（例如退换货及维修服务）的便利性和协同性等。对于他们来说，线上线下已经没有边界和顺序之分了，他们认为零售商最需要提高的是线上线下渠道一体化的购物体验。

与此相对的是，渠道多元化趋势与消费者期望值的不断提高让零售企业措手不及。

六韬三略在对部分零售企业进行调研的时候发现，很多零售企业以及商家抱怨消费者“越来越难伺候”，或者逐渐对自己的目标消费群越来越不清晰，它们急需通过整合消费者在不同渠道的购买体验来提升服务，如不少服装品牌纷纷试水O2O，众电商企业联合线下实体等现象频频出现。

2014年，德勤公司一份针对中国市场的主题为“中国消费者与企业家关系”的调研得出了一条结论：“75%的中国消费者并不满意目前的消费体验……中国消费者对于客户体验的要求已大幅提升，但中国企业普遍未能跟上变化的步伐。”

这实则道出了当下中国众多的零售企业正面临着整合渠道体验的困境。

无缝管理，源自线上线下对消费者需求把握程度的不一致

和传统线下实体店相比，电商的经营模式究竟有什么不同呢？

先撇开互联网，我们会发现，电商跟实体店最本质的区别是电商每卖出一件产品，都会留存一条详尽的数据记录。正因为可以用电子化的形式保留每一笔明细，电商可以清楚地掌握每一件商品到底卖给了谁。此外，依托互联网这个平台，电商还可以记录每一个消费者的鼠标点击记录、网上搜索记录，所有这些记录形成了一个关于消费者行为的实时数据闭环，通过这个闭环中源源不断产生的新鲜数据，电商可以更好地洞察消费者，更及时地预测其需求的变化，这使经营者和消费者之间产生了很强的黏性。

线下实体店却没有办法做到这一点，你要问任何一家实体店的老板“你的货都卖到哪去了”，他可能只知道在一个省、一个市或者一个地区卖了多少，却无法回答每一件商品究竟卖到了哪一个具体的地方、哪一个具体的人、这个人还买了其他什么东西、察看了哪些产品、可能喜欢什么。换句话说，线下店即使收集了一些数据，数据的宽度、广度、深度也非常有限。

就此而言，一家电商和一家实体店最本质的区别在于，是否保存了足够的数据。其实，这正是互联网化的核心和本质，即“数据化”。当然，这不是指某个方面的简单的数据化，而是指所有业务的过程都要数据化，即把所有的业务过程记录下来，形成一个数据的闭环，这个闭环的实时性和效率是关键的指标。这个思想也可以被简单地概括为：一切业务数据化。

无缝链接，源自消费者对线上线下共同提出的个性化需求

与无缝体验并存的是消费者个性化需求的愈发强烈，这种个性化需求要求企业和品牌方与消费者保持更紧密的关系，以个性化营销打动个性化的需求，将弱关系转化为强关系，将普通消费者转化为粉丝和朋友。

甲骨文公司于2014年曾在全球范围内面向18～60岁的消费者组织了一次以“体验式零售演变”为题的市场调研。调研结果显示，54%的受访者认为个性化非常重要。而在中国，消费者的个性化需求更加凸显，87%的受访者都认为个性化很重要。

在这种时代背景下，如何为每一位顾客量身打造个性化的服务和体验，进而赢得顾客信赖，无疑是每个企业经营者都应考虑的问题。然而，当前的传统零售企业（无论是传统实体零售还是纯电商企业）还不能较好地满足消费者的个性化需求。

实体店虽然能够较好地满足消费者的体验，但是先天有很多弊端。在不借助互联网以及新媒体的情况下，实体店的空间有限，给消费者提供的选择有限，所以，现在的消费者在店内的停留时间相较于以往人们喜好逛街的时代反而在减少。另外，大部分实体店的营业时间有限，难以满足消费者24小时随时随地购买的需求，它们无法更深入地了解消费者，满足他们的个性化需求。

纯电商企业也不是完美的。虽然它能够为消费者提供更多的产品选择、较低的价格，满足他们24小时随时购买的需求，但是它依然有很多影响购买体验的因素存在。显而易见的是，消费者无法近距离触碰商品，无法真实感受产品带来的感官体验，因此对商品的品质无法形成准确的判断，这造成了消费者潜在的购买风险。另外，在物流配送环节，以及售后服务（包

括退换货服务、维修服务）等环节依然存在一定的影响消费者购买体验的潜在因素。

无缝零售，以消费者为中心的时代永不过时

因此，在这种形势下，面对互联网的冲击，传统零售企业的转型应始终以消费者为中心，思考是否能顺利地完成渠道整合进而形成无缝体验，是否能合理地推出个性化营销来实现无缝链接、培养粉丝，是否能充分且合理地利用互联网技术来充实当下的门店及渠道管理，掌握消费者的数据，这些正是新型零售咨询公司六韬三略深耕行业、服务客户的使命所在。

公司秉持“创新商业模式，打通全渠道，有效利用‘大数据’，整合更加精准、高效的资源，以颠覆式创新型思维推动传统连锁零售企业转型升级”这一理念，最终的结果导向是重构互联网时代的“零售企业与客户的关系”，更好地服务消费者。我们坚信，互联网给传统企业带来的改变，以及企业对新模式的拥抱，会让革新之路痛并快乐着。

承载希冀，本书就在这样的背景下诞生了。

谨以六韬三略十余载的连锁零售业咨询经验，和行业同仁分享移动互联网时代下的零售革新之路。本书愿做零售连锁业界新思想、新趋势的先行者，把握移动互联网和连锁零售业的发展脉搏，为读者剖析市场规则；以行业经验、产业视角解读行业发展规律。希望我们的观察、见闻、思索和感悟对您有所帮助和启发。

最后，再一次感谢为这本书的问世辛勤付出和工作的所有伙伴们，正是因为你们无私的支持和默默的付出，才会有这本书的顺利出版，在此一并表示衷心的感谢！